Gândire rapidă

evaluarea

- CUM SĂ EVIȚI CONFRUNTAREA
- CUM SĂ STABILEȘTI OBIECTIVE INTELIGENTE, DE COMUN ACORD CU ANGAJAȚII
- CUM SĂ-ȚI MOTIVEZI PERSONALUL

I 95.982

richard templar

BIBL. CENTR. UNIV.
„M. EMINESCU" IAȘI
I 95.982

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Gândire rapidă: evaluarea

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

©PEARSON EDUCATION LIMITED 2001
Ediția românească © 2003 RENTROP & STRATON
Această traducere – „Gândire rapidă: evaluarea", ediția întâi,
este publicată în înțelegere cu Pearson Education Limited.

ISBN 973-8154-33-2

Toate drepturile rezervate. Nici o parte din această lucrare nu poate fi reprodusă, arhivată sau transmisă sub nici o formă și prin nici un fel de mijloace, mecanice sau electronice, fotocopiere, înregistrare audio sau video, fără permisiunea în scris din partea editorului. Autorii sau editorii nu sunt responsabili pentru nici o pierdere ocazionată vreunei persoane fizice sau juridice care acționează sau se abține de la acțiuni ca urmare a citirii materialelor publicate în această lucrare.

Editor:	George Straton
Redactor:	Violeta Căruțașu
Traducător:	Oana Popescu
Director Creație-Producție:	Cristina Leonte
Tehnoredactor:	Dana Segărceanu
Corector:	Elvira Panaitescu

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
TEMPLAR, RICHARD

Gândire rapidă: evaluarea / Richard Templar;
trad.: Oana Popescu – București: Rentrop & Straton, 2003
p. 96; 18 cm (Gândire rapidă)
ISBN 973-8154-33-2
I. Popescu, Oana (trad.)

159.947.2:65

RENTROP & STRATON
Grup de Editură și Consultanță în Afaceri

Bdul Națiunile Unite nr. 4, bloc 107 A, sector 5, București.
Tel.: (021) 3374146, (021) 3374147; Fax: (021) 3372211; E-mail: mcl@rs.ro

Tipar: Tipografia BUCUREȘTII NOI

BCU IASI SICEA UNIVERSITY LIBRARY

Gândire rapidă: evaluarea

108883

- Cum să eviți confruntarea
- Cum să stabilești obiective inteligente, de comun acord cu angajații
- Cum să-ți motivezi personalul

359406
B.C.U. IASI

de Richard Templar

ALE

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuprins

Introducere 8

Cum să gândeşti rapid în acţiunile riscante 12

1 Cum să-ţi stabileşti obiectivul 14

2 Cum îl pregăteşti pe membrul echipei .. 18
Înştiinţarea oficială 18
Interviul de pre-evaluare 18
Documentul de pregătire a evaluării 20
La ce trebuie să se aştepte 23
Fii pozitiv 24
Fără surprize 24
Documentarea 25

3 Cum se pregăteşte liderul echipei 26
Fişa postului 27
Fişa postului ideală 29
Ultima evaluare 29
Rapoartele privind incidentele critice 30
Fişele de evaluare 31
Dar tu? 33
Activitatea, nu persoana 34

02. DEC. 2003

4 Locul unde se ține interviul de evaluare 38
Riscul de a fi dat afară 39
Iluminatul 40
Zgomotul și întreruperile 40
Aranjarea scaunelor 42
Băuturile răcoritoare 43

5 Cum să structurezi evaluarea și să stabilești ordinea de zi 46
Începutul 47
Ia-o ușor 47
Dă un semn că discuția amicală s-a terminat 48
Explică de ce vă aflați amândoi acolo 48
Stabilirea ordinii de zi 49
Începutul cuprinsului 51
Cuprinsul 52
Sfârșitul jocului 52
Recapitularea 53
Urmărește-i reacția 54

6 Ce și cum să spui 58
Cum să pui întrebări 59
Întrebări deschise și întrebări închise 60
Deschiderea unei discuții 62
Discuții și fapte 63
Alte tipuri de întrebări 64
Căutare închisă 64
Căutare deschisă 65
Întrebări empatice 65

Întrebări de tipul „ce-ar fi dacă“ 67
Întrebări călăuzitoare 69
Întrebări de tip „încheiere alternativă“ 69
Întrebări-mitralieră 70
Fii atent la formularea întrebărilor 71
Ascultarea 73

7 Critica de tip constructiv 76
Dezvoltarea echipei tale 76
Când să critici 77
Critica acumulată 77
Acumularea resentimentelor 78
Critica și lauda 80
Ce rost are evaluarea? 81
Critica de tip constructiv 82
Critica bazată pe fapte 82
Fii sigur pe fapte – și adună dovezi 84
Coroborează și discută 85
Coala albă de hârtie 86
Tot acum: discuția despre situații problematice 86
Fii la obiect 87
Planuri de acțiune comune 88
De ce un plan de acțiune? 89
Recapitulează 90
Urmărește problema 91

Evaluarea într-o oră 94

Evaluarea în zece minute 96

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Introducere

Doamne, ce mai zboară timpul! Parcă ieri ai trimis înștiințarea despre evaluare. Și acum a sosit momentul: evaluarea e mâine. Și tu n-ai scos încă dosarul angajatului sau fișa de evaluare de data trecută; ca să nu mai spun că n-ai găsit o încăpere potrivită.

Ei bine, poate că ai făcut toate astea... Dar ai o copie după fișa postului – evident, una actualizată? Te-ai gândit ce vei spune? Ai identificat dacă are nevoie de instruire într-un anumit domeniu? Ai comparat performanța muncii sale cu standardele? Și ești sigur că ți-ai notat incidentele deosebite apărute de la ultima analiză? Nu?

În acest caz, ai nevoie de un ghid-fulger care să te poarte rapid prin sistemul de evaluare. Totul la viteza maximă, dar cu garanția că vei face o evaluare utilă, atât pentru tine, cât și pentru membrul echipei. Nici nu te-ai gândit să începi interviul de evaluare fără notițe, fără fișa postului, fără dosarul personal al angajatului, fără nimic... nu-i așa? Ei bine, ai fi surprins să afli câți manageri procedează astfel. Dar tu vrei să faci asta repede și ingenios, nu? Atunci ai în mână exact cartea care-ți trebuie.

O evaluare nu înseamnă să întorci pe toate părțile ce-a făcut angajatul de la ultimul interviu până azi; nici să profiți de ocazie ca să-l critici as-

pru pentru tot ce nu a făcut. Nu e nici un exercițiu de apreciere reciprocă. Evaluarea e un proces care necesită abilități și pregătire specială. Și poate fi benefic pentru ambele părți implicate. N-ai avea curajul să conduci mașina tot anul fără să-i faci o revizie de rutină, nu-i așa? Și nici n-ai lăsa un angajat să-și vadă de treabă fără să-i urmărești performanța. Iar odată ce angajatul e monitorizat, trebuie să i se spună cum se descurcă și să i se dea ocazia de a discuta asta cu tine în detaliu.

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

Știu că pare prea mult când timpul e atât de scurt, dar e posibil – ba chiar totul se poate face ușor și eficient. A face un lucru bine nu înseamnă neapărat a-l face încet. Întreabă asta pe un campion de curse.

Poate că nu ai nimic pregătit. În acest caz vom avea o misiune grea – dar tot o putem scoate la capăt, iar tu vei ieși basma curată.

Sau poate că ai totul gata, dar habar n-ai ce trebuie să spui sau cum să conduci interviul. Te vom ajuta și în această problemă. Iată de ce ai nevoie:

- **trucuri și soluții rapide ca să ajungi repede stăpân pe situație în acest interviu**
- **indicații pentru o evaluare de succes**
- **informații rapide despre ce și cum să spui**

Vom avea o misiune grea – dar tot o putem scoate la capăt, iar tu vei ieși basma curată.

liste de control ca să te asiguri că n-ai uitat nimic

... toate prezentate clar și logic. Și destul de concis ca să le poți asimila repede. Ai nimerit exact unde trebuie.

Dar dacă ești cu adevărat în criză de timp și interviul de evaluare e programat pentru dimineața asta? Peste o oră? Ei bine, tot se mai poate face ceva – și încă bine. La sfârșitul cărții vei găsi un ghid rapid pentru interviul de evaluare în grabă mare. Asta înseamnă cu adevărat să gândești în ritmul vieții.

Deci calmează-te un pic și respiră adânc. Chiar dacă ai lăsat totul pe ultimul moment, ai un ajutor la îndemână. Trebuie să gândești rapid și ingenios, dar poți reuși. Acum știi că poți face evaluarea în 60 de minute dacă ești cu adevărat presat de timp. Dacă ai la dispoziție o zi întreagă, pare chiar un lux, nu-i așa? Bun, hai să-i dăm drumul...

Puncte esențiale

EVALUEAZĂ ÎN RITMUL VIEȚII

Această carte te va călăuzi prin cele șapte etape-cheie ale interviului de evaluare:

1 Înainte de a începe, trebuie să-ți identifici obiectivul: ce ai de gând să obții de la acest interviu și cu ce se va alege angajatul după susținerea lui?

2 Spune-i angajatului despre ce e vorba. Trebuie să-i lași ceva timp de pregătire și să-i spui ce se așteaptă de la el.

3 Pregătește-te. Trebuie să ai unele documente gata și să faci unele lucruri înainte de interviu. Nu te teme... îți vom spune imediat despre ce e vorba.

4 Ține interviul. Unele locuri sunt potrivite pentru asta, altele nu. Îți vom arăta cum să alegi locul ideal și cum să-l aranjezi pentru interviu.

5 Structurează interviul. Te vom învăța cum să întocmești o ordine de zi – mda, e nevoie și de așa ceva. Și cum să stabilești o limită de timp, chestii de genul ăsta. Adică esențialul.

6 Ce vei spune? Și cum o vei spune? Îți vom arăta cum să pui întrebările potrivite, cu intonația adecvată și adoptând o atitudine corespunzătoare.

7 Cum să-ți corectezi greșelile și să-ți îmbunătățești performanța – critica de tip constructiv.

Chiar dacă ai lăsat totul pe ultimul moment, ai un ajutor la îndemână. Trebuie să gândești rapid și ingenios, dar vei reuși.

BCUCLUJ

Cum să gândești rapid în acțiunile riscante

Prin urmare, te putem ajuta să treci prin asta în mod rapid și inteligent, dar nu fără riscuri. Dacă preiei îndrumările din această carte, n-ar trebui să greșești prea mult. Vei organiza un interviu profitabil pentru amândoi *și* pentru compania ta. Dar când te grăbești, așa cum facem noi acum, întotdeauna există riscuri:

- **Nu vei avea suficient timp să te asiguri că fișa postului e actualizată. Ea trebuie să reflecte ceea ce face angajatul acum, nu ce se presupunea că va face atunci când s-a angajat. În general, lucrurile astea tind să se desincronizeze în timp.**

- **Dosarul de personal poate să nu fie adus la zi și pur și simplu nu ai timp să alergi după toate informațiile relevante.**

- **Poate nu ai timp să găsești și să pregătești o încăpere potrivită. Ești nevoit să te descurci cu propriul tău birou și tot ce înseamnă asta: întreruperi inevitabile și inerenta lipsă de neutralitate.**

- **E posibil să fii atât de grăbit încât să nu fi avut timp să citești răspunsul angajatului la documentul pregătitor.**

- **Sau poate că ești chiar atât de grăbit încât ai ajuns la jumătatea interviului și îți dai seama că nu ai în fața ta persoana care trebuie. Puțin probabil să fie așa după ce ai citit cartea asta; dar se întâmplă. Chiar dacă numai unor manageri mai puțin pricepuți ca tine.**

- **Membrul echipei tale aduce în discuție la interviu o sumedenie de puncte și tu nu ți-ai lăsat suficient timp să te uiți pe ele.**

Gândirea rapidă te va conduce în viteză prin etapele interviului de apreciere și vei face o treabă grozavă până la urmă. Și tocmai aici vrem să ajungem. Dar, data viitoare, n-ar strica să-ți lași mai mult timp. Nu numai că vei face o treabă mai bună, dar vei scăpa puțin și de starea de tensiune.

Dacă preiei îndrumările din această carte, n-ar trebui să greșești prea mult. Vei organiza un interviu profitabil pentru amândoi și pentru compania ta.

BCU IASI/CENTRAL LIBRARY

1 Cum să-ți stabilești obiectivul

Ai timp pentru asta? Interviul de evaluare are loc mâine; se apropie cu fiecare minut ce trece. Și mai trebuie să-ți bați capul și cu obiectivele. Tot ce trebuie să faci e să vorbești cu unul dintre membrii echipei tale despre performanțele sale, nu?

Nu, nu e chiar așa. Este necesar să faci mai mult, nu doar să conversezi. Încerci *să evaluezi* un coleg. Asta înseamnă să-i evaluezi performanța; punctele sale forte și pe cele slabe. Înseamnă să treci în revistă felul cum aplică procedurile companiei; să analizezi viitorul și instruirea sa posibilă, precum și cerințele sale privind dezvoltarea. Înseamnă să-i apreciezi angajamentul și munca depusă. Și să-l lași să explice de ce are nevoie: sprijin, sfaturi, îndrumare și instrumente motivaționale. Puțin mai mult decât o simplă conversație, nu-i așa?

Bineînțeles, poți pur și simplu să-i oferi un scaun și să stați un pic de vorbă. Sau îl poți certa pentru greșeala pe care consideri că a făcut-o; apoi îl bați ușurel pe spate și-l trimiți la plimbare. Cum crezi că se va simți?

Ai putea organiza această discuție neoficială la cantina salariaților, unde toți colegii trag cu urechea în timp ce beau un ceai și mănâncă gogoși. Cum crezi că se va simți?

Îl poți chema pe un ton autoritar, fără nici un avertisment – ceva de genul „să te prezinți la mine în birou peste zece minute". Din nou: cum crezi că se va simți?

Mda, ai putea să adopți oricare din aceste metode. Dar n-ar mai fi vorba de un interviu de apreciere. Nu știu sigur ce-ar fi. În tot cazul, nu ce se așteaptă de la un manager inteligent ca tine.

Nu, procedura corectă e alta. Gândește-te din timp. Stabilește-ți obiectivul. În acest fel, angajatul va simți că ai investit timp, preocupare și efort pentru evaluarea sa; că îl consideri important și crezi că merită o întâlnire corespunzătoare, într-un loc adecvat, liniștit și fără riscul întreruperilor. Că merită să strângi date despre el și că te-ai învrednicit să te uiți la dosarul lui personal, că știi cine e și cu ce se ocupă.

Un interviu de evaluare e o oportunitate pentru analizarea performanței de ambele părți. Poate angajatul are multe de spus despre cum se simte și trebuie să-ți rezervi suficient timp pentru a putea comunica în adevăratul sens al cuvântului.

Când organizezi interviuri de evaluare adecvate, bine gândite și stimulative, angajații tăi se simt ocrotiți, motivați, încurajați și răsplătiți. Cu toții vrem să știm cum ne descurcăm, să avem niște puncte de referință față de care să ne măsurăm performanța.

AMINTEȘTE-ȚI DE PROPRIILE TALE EVALUĂRI

Mergi cu gândul înapoi către fiecare dintre evaluările prin care ai trecut tu însuți în viața profesională. Pe care le-ai considerat meritorii, valide, constructive, utile? Și care ți-au lăsat o impresie proastă? Acum gândește-te repede la lucrurile care ai fi vrut să se întâmple și la ceea ce consideri a fi caracteristicile unui interviu nepotrivit sau prost condus.

Dacă ai fost de cealaltă parte, într-un interviu bun sau prost, e ușor să-ți dai seama ce trebuie să faci ca să organizezi interviuri de evaluare reușite.

Ne place să fim provocați să facem lucrurile mai bine. Și vrem să știm unde am greșit. Ne place ca performanța noastră să fie evaluată de oameni pe care-i respectăm și a căror opinie o prețuim. Cu toții suntem motivați de dorința de a fi pe plac.

Prin urmare, iată ce vom face de acum încolo la fiecare interviu de evaluare. Le vom folosi ca o ocazie de:

- **a aprecia**
- **a analiza**
- **a evalua**

- **a revizui**
- **a prețui.**

Astfel, membrii echipei tale se vor simți:

- **protejați**
- **încurajați**
- **motivați**
- **recompensați**
- **stimulați.**

Și vor avea o perspectivă clară despre ei înșiși: de unde vin și încotro se îndreaptă. Acesta e obiectivul tău: *să oferi membrilor echipei tale un feedback bine documentat privind performanța lor și să le dai posibilitatea de a discuta modul în care își percep evoluția și munca.*

Acum hai să vedem cât de repede putem face asta și care sunt rezultatele pozitive pe care le vom obține.

Pentru data viitoare

Dacă n-ai susținut multe interviuri de evaluare până acum sau le găsești epuizante, intimidante sau pur și simplu enervante, la viitorul *tău* interviu roagă pe cineva să te îndrume. Și cere să fii trimis la un curs adecvat de management al personalului.

2 Cum îl pregătești pe membrul echipei

Mâine e evaluarea. Iar membrul echipei tale e gata și așteaptă. *E* într-adevăr *pregătit*, nu-i așa? L-ai anunțat din timp ce urmează și i-ai dat posibilitatea să se pregătească? N-ai făcut-o? Atunci avem puțin timp la dispoziție și multe de făcut. Ține-te bine... începe pregătirea personalului în ritmul vieții.

ÎNȘTIINȚAREA OFICIALĂ

Bun... s-o luăm cu începutul. Ți-ai notat în agendă că mâine vine un angajat pentru evaluarea periodică. El știe asta? L-ai informat? Într-o lume ideală trebuia să-i fi spus cel puțin cu zece zile înainte – în mod oficial, în scris, printr-o notă. Și cu cât persoana are o vechime mai mare sau o poziție mai importantă, cu atât mai mult trebuia să o fi consultat.

E nevoie să te asiguri că ziua și ora sunt convenabile pentru amândoi. Nimic nu e mai rău decât să încerci evaluarea unei persoane care se uită mereu la ceas și se frământă pentru o lucrare urgentă pe care trebuie să o termine.

INTERVIUL DE PRE-EVALUARE

Cu angajații tineri, pentru care poți găsi ușor pe cineva care să-i înlocuiască, îți poți permite o atitudine mai managerială, impunându-le o zi și o

oră. Dar dacă angajatul este foarte nou, ar fi mai bine să ţii mai întâi un interviu de pre-evaluare. Nu-ţi ia mai mult de zece minute, însă pentru el are o valoare inestimabilă. Tot ce ai de făcut este să-i prezinţi procedura şi să-i explici ce se va întâmpla. Rapid şi productiv – aşa cum ne place.

Înştiinţarea oficială pentru o evaluare trebuie să fie sub forma unui document oficial, înregistrat şi arhivat. Astfel vei evita discuţiile ulterioare, despre cine şi unde trebuia să fie. Dacă n-ai făcut încă asta, acum e momentul. Şi repede. Nota trebuie să conţină:

- **numele angajatului**
- **funcţia**
- **scopul înştiinţării – evaluarea şi perioada pe care o acoperă (semestrială, anuală etc.)**
- **scopul evaluării – de a oferi feedback privind performanţa angajatului şi de a-i da ocazia să discute despre performanţa sa în muncă, precum şi orice cerinţe privind instruirea viitoare sau promovarea**
- **unde şi când va avea loc evaluarea**
- **cam cât va dura – cel puţin o oră**
- **cine întocmeşte nota – da, ştiu că e vorba de tine, dar scrie numele întreg şi funcţia**

BCU "ION LUCA CARAGIALE"

- **în sfârșit, semnează și păstrează o copie.**

Dacă n-ai făcut asta cu cel puțin zece zile înainte, fă-o măcar acum. Și atașează la ea o copie a *documentului pentru pregătirea evaluării.* Cum? N-ai așa ceva? Păi ar fi bine să întocmești repede unul. La urma urmelor, această evaluare e un proces în ambele sensuri. Ai șansa să discuți despre performanța angajatului tău, dar și pentru el reprezintă o șansă, știi asta. Iar documentul pentru pregătirea evaluării îți oferă și posibilitatea de a vedea dinainte exact cum își percepe angajatul propria performanță. Asta te poate ajuta enorm dacă tu consideri că este mult sub medie, iar el se vede cu mult deasupra mediei. Ai șansa să clarifici lucrurile înainte de a demara evaluarea pe picior greșit, cum s-ar spune.

DOCUMENTUL DE
PREGĂTIRE A EVALUĂRII

Înainte se obișnuia ca acest document să conțină o mulțime de căsuțe pe care angajatul trebuia să le bifeze. Metoda s-a dovedit neproductivă. Angajatul bifa căsuțele și tu nu obțineai nici un fel de *feedback.* Astăzi se spune că e mai bine să-i lași angajatului mai mult spațiu în care să poată trece propriile comentarii. Iată cum ar trebui să arate un astfel de document:

Numele

Funcția

Data și ora evaluării

Scopul acestui formular este să vă ofere ocazia de a vă pregăti pentru evaluare, astfel încât ea să fie cât mai productivă posibil. Vă rog să completați spațiile libere cu cât mai multe informații.

Cum considerați că v-ați îndeplinit principalele sarcini ale postului?

Care sarcini le-ați îndeplinit mai bine și de ce?

Există multe zone din activitatea dumneavoastră care vi se par neclare?

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Simțiți nevoia unei instruiri suplimentare? Dacă da, ce tip de instruire credeți că ar fi utilă?

Ce v-ar ajuta să aveți mai mult succes în muncă?

Care sunt aspectele muncii dumneavoastră care vă interesează cel mai mult?

Ce aspecte vă interesează mai puțin?

Există unele atribuții ale muncii dumneavoastră pe care simțiți că nu le-ați îndeplinit cum trebuie? Dacă da, de ce?

Cum vedeți viitorul dumneavoastră în cadrul companiei?

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Dacă n-ai întocmit încă un astfel de formular, fă-o acum. Lasă-i cel puțin restul zilei să-l completeze și să ți-l returneze.

Păstrează o copie a formularului în dosarul de personal al angajatului. Bineînțeles, ia-l cu tine la interviul de evaluare. Și, înainte de evaluare, asigură-te că ai citit documentul și ai înțeles totul despre angajat.

LA CE TREBUIE SĂ SE AȘTEPTE

Acest document simplu are trei roluri: informează, liniștește și implică angajatul. Pentru funcționarea corespunzătoare a oricărei organizații, informarea e esențială. Liniștirea e un imperativ dacă nu vrei să intimidezi personalul prin sistemul de evaluare. Și evident nu vrei asta. Iar implicarea face ca angajatul să simtă că aparține companiei – ceea ce e adevărat.

Evaluarea e importantă pentru angajat. Îl ajută să-și dea seama *în ce direcție* se îndreaptă și *cum* se descurcă. Nu-l lăsa să vină la interviu cu un sentiment de teamă sau neliniște. Nu-i da impresia că *pentru tine* evaluarea nu înseamnă nimic. Fă-l să înțeleagă că e vorba de un proces cu dublu sens și fii gata să-l asculți. Evaluarea angajatului chiar asta este: o evaluare, poate cu accent pe laudă. Nu e un interviu. Nu e un raport școlar. Nu e o audiere la tribunal. Nu e un interogatoriu. E doar o evaluare – o oportunitate de *a lăuda* și de *a ridica probleme.*

Liniștirea e un imperativ dacă nu vrei să intimidezi personalul prin sistemul de evaluare. Și evident nu vrei asta.

FII POZITIV

Fiecare organizație are propria terminologie pentru această analiză periodică. Ea poate fi numită pur și simplu evaluare. Dar se poate vorbi și de o analiză privind dezvoltarea personalului. De o apreciere a cerințelor de dezvoltare. De o evaluare a personalului. Sau chiar de o apreciere a dezvoltării și evaluării personalului. Oricum ai numi-o, încearcă să faci astfel încât oamenii să o perceapă ca pe o acțiune prietenoasă, productivă și utilă. Asigură-te că atunci când vorbești despre evaluare folosești fraze optimiste. Nu-i minimaliza importanța, vorbind despre „nenorocitele alea de evaluări pe care trebuie să le țin". Exprimări de acest gen sunt dăunătoare pentru moralul angajaților și-i fac să creadă că treci prin asta doar fiindcă ești obligat. Dacă n-ai tragere de inimă, nu te aștepta nici de la ei să aibă.

FĂRĂ SURPRIZE

Liniștește-ți dinainte omul; spune-i că nu va avea parte de surprize. N-o să te lansezi dintr-o dată la un atac asupra sa pentru o greșeală minoră din trecut, o comandă pierdută sau o întârziere. Te-ai ocupat de toate astea la momentul respectiv. Evaluarea este șansa pe care o are angajatul de a discuta împreună cu tine performanța sa pe o scară largă; viitorul și evoluția sa; obiectivele și țelul propus; perspectivele sale și modul în care abordează munca. Nu e vorba de a căuta nod în papură, de a-l mustrului sau de a înșira o lungă listă de plângeri.

DOCUMENTAREA

Asigură-te că păstrezi cópii după toate documentele expediate și primite, începând cu cele premergătoare evaluării:

- **nota de înștiințare**
- **documentul de pregătire a evaluării.**

E o măsură de protecție, atât pentru angajat, cât și pentru tine. Mai târziu poate pretinde că la evaluare nu ai menționat că ești nemulțumit de munca sa, dar ulterior l-ai concediat. Cum poți să-ți susții punctul de vedere fără să păstrezi o copie a tuturor documentelor?

Pentru data viitoare

Asigură-te că trimiți formularele cu cel puțin zece zile înainte. Fiecare angajat nou va avea nevoie de un interviu de pre-evaluare, ca să știe ce-l așteaptă.

După ce ți-a returnat documentul pentru pregătirea interviului, rezervă-ți puțin timp ca să-l citești și să-l înțelegi. Vorbește cu colegii care lucrează cu angajatul respectiv. Vezi dacă ei îi percep performanța într-un mod foarte diferit față de tine.

Ai grijă ca nota de înștiințare a angajatului, cu ziua și ora interviului, să aibă un ton adecvat. Să nu fie prea oficială, ca să nu-l sperie; dar nici prea neoficială, ca să creadă că o poate ignora.

3 Cum se pregătește liderul echipei

Da... adică tu... liderul echipei. Bine, deci mâine e interviul. Un angajat, unul dintre oamenii din echipa ta, pe care îl prețuiești și îl respecți, vine la tine pentru evaluarea periodică. Ești pregătit, nu-i așa? Ai strâns toate documentele relevante, da? Nu? Ei bine, ar trebui să te grăbești. Ceasul ticăie imperturbabil și ziua nu are decât 24 de ore... azi, cu o zi înainte de evaluare. Hai, repede... Să trecem în revistă o listă de control cu ce ai nevoie – și de ce.

În primul rând, trebuie să recuperezi documentul de pregătire a evaluării. Și trebuie să-l citești. Nu are rost să-i ceri angajatului să-l completeze dacă nu-l citești. Vezi dacă apare vreo diferență majoră. De exemplu, tu crezi că un anume aspect al muncii angajatului este vital și interesant. Iar el îl consideră cel mai puțin important și cel mai plictisitor. Este o discrepanță fundamentală în evaluare. Trebuie să vorbești cu alți supervizori, ca să vezi cine are dreptate.

PREGĂTIREA E IMPORTANTĂ

Nouă, tuturora, ne place să facem impresie și să gândim în grabă uneori; dar la o evaluare nu e cazul. Trebuie să fii bine pregătit. La urma urmelor, un angajat e o valoare. E un colaborator util și productiv și un coleg apreciat. Sigur merită să-i dedici ceva timp și efort. Pregătirea îl face să se simtă apreciat și asta e important.

FIȘA POSTULUI

I-ai citit dosarul de personal? Nu? Atunci du-te repede să-l iei și rezervă-ți cel puțin o jumătate de oră să-l parcurgi și să vezi ce conține. Acolo ar trebui să găsești în primul rând fișa postului, în mod obligatoriu. Și desigur că ea trebuie să fie adusă la zi. Și bineînțeles că nu e așa, am dreptate? Niciodată nu va fi. Nici nu prea ne așteptăm la asta. Posturile nu sunt statice, se află în continuă schimbare. Ele se dezvoltă ca un organism viu.

BCU IAȘI CENTRU

ACTUALIZEAZĂ FIȘELE POSTURILOR

La fiecare câteva luni, rezervă-ți puțin timp și verifică rapid toate fișele posturilor pentru oamenii tăi. Dacă urmărești activitatea regulat, orice schimbări sunt ușor de depistat și le poți marca imediat. Dacă amâni prea mult, devine într-adevăr o muncă ce-ți consumă timpul. Puțin și des – ca mașina bine întreținută și dusă în mod regulat la service. Prea mult timp între două vizite la service – și sigur te va lăsa în drum.

Singurul moment când fișa postului e la zi, fără urmă de tăgadă, e chiar prima zi de lucru a unui nou angajat. După aceea, pe ici-pe colo se mai adaugă sau se mai scoate ceva. Și asta se întâmplă mereu, la toată lumea.

O fișă a postului depășită creează probleme. E foarte greu să spui cuiva că nu-și îndeplinește cum trebuie o sarcină. Îți poate riposta: „Păi asta oricum nu e treaba mea, oficial... așa că nu văd care-i problema".

Citește fișa postului și notează orice aspecte care nu se potrivesc cu ceea ce face angajatul în realitate. Poți folosi aceste notițe ca parte a evaluării propriu-zise. Poți verifica dacă angajatul e mulțumit de sarcinile care au fost adăugate sau nemulțumit de cele care au dispărut.

Fișa postului ideală

Fișa postului trebuie să fie o definiție clară a obiectivelor generale ale muncii angajatului, defalcate pe domeniile principale de activitate. Nu e nevoie să fie prea lungă – maximum o foaie A4 – nici prea detaliată. Trebuie să conțină doar atribuțiile principale, nu articole independente. Nu e vorba de o fișă cu defalcarea întregii activități sau de o listă cu sarcinile zilnice. Fișa postului trebuie să fie cuprinzătoare și să acopere scopul și obiectivele postului, mai degrabă decât detalii sau date specifice.

ULTIMA EVALUARE

Acum ai nevoie de o copie după ultima evaluare. Evident, nu ai așa ceva dacă persoana s-a angajat recent, după ultimele analize. Dar, oricum, ar trebui să fi trecut prin interviul de pre-evaluare, nu-i așa?

Să sperăm că ultima evaluare a fost realizată satisfăcător și că ea conține un plan de acțiune. A fost îndeplinit? Dacă nu, de ce? Dacă da, a fost îndeplinit în mod eficient? Angajatul a profitat de pe urma evaluării? A mers la acel curs de pregătire pe care și-l dorea atât de mult? A primit setul suplimentar de instrucțiuni de securitate pentru exploatarea noii mașini ZX4000, așa cum a cerut? A fost răsplătit sau i s-a mulțumit pentru că și-a asumat responsabilitatea instruirii noului ucenic? Și altele asemenea.

Fișa postului trebuie să fie o definiție clară a obiectivelor generale ale muncii angajatului, defalcate pe domeniile principale de activitate.

RAPOARTELE PRIVIND INCIDENTELE CRITICE

În dosarul de personal al angajatului există vreun raport privind un incident critic – ceva legat de o încălcare majoră a regulilor de securitate, disciplină sau performanță? Evaluarea nu e momentul pentru a discuta aceste probleme. Trebuia să te ocupi de ele la timpul potrivit. Exact, imediat după apariția incidentului. Dacă angajatul a fost implicat într-un incident critic sau o audiere disciplinară, tu trebuie să cunoști foarte bine acest lucru. A primit vreun avertisment scris? Sau verbal? (Și acesta ar fi trebuit înregistrat în scris... da, știu, trăim într-o lume ciudată.) A avut cumva concediu pentru un deces în familie? Vreo problemă medicală?

Asigură-te că îți cunoști angajatul la fel de bine cum se cunoaște el însuși.

II Gândește ingenios

VERIFICĂ ȘI CU ALȚI RESPONSABILI

Nu strică un rapid schimb de păreri cu alți manageri care îți cunosc omul pe care îl evaluezi. Ca să fii sigur că n-ai omis nimic sau că nu te-ai grăbit. Ei pot ști ceva negativ ce ție ți-a scăpat. Sau pot aprecia eforturi pe care tu le-ai trecut cu vederea sau care ieșeau din raza acțiunii tale. Desigur, înainte de evaluare, mai verifică și cu supervizorul celui vizat. Fă-l și pe supervizor să se simtă inclus în acest proces.

FIȘELE DE EVALUARE

Normal, ai o astfel de fișă la îndemână, nu-i așa? Nu? Atunci chiar că suntem în încurcătură. Bine, repede acum, n-avem timp de pierdut. Într-o lume ideală ar trebui să începi evaluarea cu o foaie albă de hîrtie în față, pe care să o umpli pe măsură ce se derulează interviul. Dar totuși nu trăim într-o lume ideală. Ai nevoie de un formular care să-ți ofere o structură și o listă de control, ca să fii sigur că nu ai uitat nimic. Dacă în organizația ta se folosesc deja formulare gata tipărite, nu va fi suficient să bifezi doar niște căsuțe sau să dai note de la unu la zece. Trebuie să scrii ceva cu amprentă umană și să faci comentarii reale.

Ai putea redacta ceva care să arate așa:

Atribuțiile actuale
Atitudinea față de muncă
Motivația
Acceptarea responsabilităților
Capacitatea de supervizare

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA

Cunoștințe tehnice

Aptitudini de planificare, organizare, coordonare

Calități de lucru în echipă

Punctele forte

Punctele slabe

Domenii care pot fi îmbunătățite

Cerințele de pregătire/îndrumare/instruire

Obiectivele pe termen lung

Comentariile angajatului

Comentariile managerului

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Evident, poți adapta acest formular la mediul de lucru și la organizația ta. Dar el reflectă, în mare, lucrurile de care ai nevoie. Vezi că nu ai nici o rubrică pentru condiții de plată sau de muncă. Aceste probleme nu se discută la un interviu de evaluare și trebuie evitate cu orice preț. Problemele legate de plată se discută la analiza privind retribuirea muncii. Iar condițiile de muncă, beneficiile și bonusurile trebuie să fie subiectul unei cu totul alte întâlniri.

Și cu asta am terminat cu documentele necesare. Trebuie să ai următoarele:

- **fișa postului**
- **dosarul de personal**
- **fișa de evaluare anterioară**
- **documentul de pregătire a evaluării, completat de angajat**
- **un formular de fișă de evaluare**
- **orice notițe pe care le-ai făcut.**

DAR TU?

Bun... și acum ce poți spune despre tine? Ești încrezător? Nervos? Cum te simți? E foarte important să abordezi evaluarea cu atitudinea potrivită. Nu ești acolo să joci rolul lui Dumnezeu. Nu ești nici judecător, nici jurat, nici anchetator. Nu

EVITĂ PUNCTAJELE

Un manager inteligent știe că, dacă acordă puncte sau note de la unu la zece, angajatul are senzația că e tratat ca la școală. Mult mai bine (și mai inteligent) e să iei notițe și să faci comentarii într-un limbaj simplu, ușor de citit și de înțeles. Fă referire la muncă și dacă e făcută bine sau nu. Oare un calificativ B+ înseamnă mai bine sau mai prost decât nota 6? E mai ingenios să spui: *„Rezolvi bine zona asta a activității tale, dar cred că ar fi mai eficient dacă ai completa întotdeauna formularul NZ27 în triplu exemplar, ca să avem cu toții o copie. Ce părere ai?"*.

exerciți vreo formă de pedeapsă sau disciplină. Trebuie să acționezi ca un conductor, ca un catalizator. Obiectul jocului este să încerci să stai cât mai mult timp deoparte. Să permiți *structurii* evaluării să preia conducerea și să funcționeze de la sine. Dacă ești perspicace, angajatul va ajunge să-și puncteze singur defectele și va recomanda propriile metode de corecție sau reinstruire. Vom discuta mai mult despre acest subiect în *Capitolul 6* („Ce și cum să spui").

ACTIVITATEA, NU PERSOANA

Nu uita că urmează să discuți despre activitate, nu despre persoană. Munca trebuie să fie făcută și acest angajat răspunde de ea. Cum o face este aproape nerelevant. Pe tine te interesează dacă munca e făcută. Concentrează-te asupra activității, nu persoanei; astfel evaluarea va fi reușită.

Această idee e valabilă mai ales când culegi informații, în special opiniile altor persoane despre angajat. Te interesează cum merge treaba; nu dacă persoana poartă un cercel, soarbe zgomotos din cana de ceai sau are o colecție de figurine nostime pe birou. Toate aceste lucruri arată un personaj pitoresc, dar nu afectează modul în care sunt executate sarcinile.

E mai ușor să ai în vedere mai degrabă munca, nu persoana, dacă o cunoști destul de bine. Poate chiar vă petreceți timpul împreună după orele de serviciu. În acest sens, nu evaluezi persoana, ci activitatea pe care o face; dacă treaba e făcută în mod efectiv și eficient.

Dacă ții minte asta, îți va fi foarte ușor să știi subiectele despre care poți discuta. De exemplu, poți crede că întârzierile sunt un subiect de evaluare. Nu e chiar așa. Întârzierea e o problemă disciplinară și trebuie să te ocupi de ea atunci când apare sau la scurt timp după aceea. La fel și problemele de atitudine, relațiile interpersonale între

11 Gândește ingenios

REFORMULEAZĂ

Niciodată nu spune „Ești ineficient". Nu faci decât să produci o stare de alarmă, ostilitate și mânie. Încearcă ceva de genul: *„Treaba nu merge atât de eficient pe cât ne-am putea aștepta, ce părere ai?"* E mult mai bine așa. Iar angajatul nu are nici un motiv să se simtă amenințat sau dușmănit.

angajaţi, eticheta sau codul privind modul de a te îmbrăca, bolile, greşelile, erorile sau scăpările.

E vorba de o evaluare obiectivă – nu de o analiză subiectivă. Observă diferenţa şi respect-o. Discută acţiuni, nu opinii, zvonuri, sentimente, personalităţi sau prejudecăţi.

Dacă nu te abaţi de la discuţia despre muncă, îţi va fi mult mai uşor să corectezi orice problemă. Nu trebuie decât să explici că unele aspecte ale activităţii nu sunt îndeplinite satisfăcător; nu e nevoie să critici personal angajatul. Chiar şi cele mai dificile persoane reacţionează pozitiv la această abordare. Evident, când lauzi sau mulţumeşti vorbeşte mai curând despre persoana respectivă decât despre muncă. Poţi spune: „Cei de la serviciul de expediţii se plâng de întârzierea comenzilor. Cum am putea să-i ajutăm? Şi îţi mulţumesc că ne-ai ajutat sâmbăta trecută când am avut lucrarea aia urgentă de tipărit. Te-ai descurcat foarte bine".

După cum vezi, n-ai de ce să fii nervos. De fapt, probabil că omul tău are mult mai multe motive decât tine să aibă emoţii. Aşa că tot ce ai de făcut este să abordezi problema în mod constructiv şi cu dorinţa de a ajuta.

Pentru data viitoare

Asigură-te că trimiți nota de înștiințare cu cel puțin zece zile înainte, după ce ai convenit cu angajatul o dată și o oră. Anexează la notă și documentul de pregătire a evaluării și asigură-te că precizezi data la care trebuie returnat. Încearcă să faci asta cu cel puțin patru sau cinci zile înainte de evaluare. Astfel vei avea timp suficient să-l studiezi și să iei notițe. De asemenea, angajatul are la dispoziție cinci sau șase zile ca să-l completeze și să ți-l returneze.

Pentru orice angajat nou, care vine la prima evaluare, rezervă-ți puțin timp ca să-i explici procesul într-un interviu de pre-evaluare. Ajunge o discuție neoficială, în care să subliniezi la ce trebuie să se aștepte.

Evidenț, când lauzi sau mulțumești, vorbește mai curând despre persoana respectivă decât despre muncă.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITARA

4 Locul unde se ține interviul de evaluare

Bun... am prins ceva viteză deja. L-ai pregătit pe membrul echipei și te-ai pregătit și tu. Nu mai rămâne decât să decizi unde vei ține interviul de evaluare. Sunt câteva locuri unde în nici un caz nu trebuie să organizezi o evaluare. Și unele situații care sunt, de asemenea, tabu:

- **cantina**
- **holul**
- **într-un birou cu spațiu deschis**
- **în fața colegilor**
- **acasă**
- **la telefon**
- **prin e-mail sau fax.**

Atunci unde ții interviul? În biroul tău? Se poate, dar nu e soluția ideală. Folosirea biroului tău are o serie de dezavantaje:

- **Nu e un loc neutru; angajatul se poate simți intimidat, ca și cum ar intra în cușca leilor.**
- **E mai greu să eviți întreruperile.**
- **Atenția ta poate fi distrasă de treburile zilnice. Poți să te ridici din când în când să închizi fișierul sau să verifici rapid un dosar din teancul celor de rezolvat. Dintr-o dată te trezești că gândul îți zboară la o notă pe care trebuie să o adaugi. Și alte lucruri asemănătoare.**
- **Aranjamentul scaunelor poate fi nepotrivit – o să vedem în curând despre ce e vorba.**

RISCUL DE A FI DAT AFARĂ

Atunci unde? Ei bine, majoritatea organizațiilor au o cameră rezervată special pentru interviuri. Dacă nu există așa ceva, vezi dacă nu poți împrumuta biroul unui coleg pentru o oră sau două. El poate să stea în biroul tău. O cameră de conferințe sau chiar camera de consiliu poate fi potrivită la nevoie. Îți trebuie un loc liniștit – unde să nu fii întrerupt – neutru și cu scaune aranjate adecvat. Trebuie să fii sigur că nimeni nu te dă afară pe neașteptate. Sau că nu te trezești că cineva bagă capul pe ușă din cinci în cinci minute, ca să vadă cine e în încăpere.

Îți trebuie un loc unde să poți crea o atmosferă relaxată și neoficială. Deci o cameră de consiliu

nu e soluția ideală. Poate că tu nu te simți intimidat acolo, dar angajatul ar putea avea acest sentiment.

ILUMINATUL

Și acum iluminatul. E un aspect trecut ușor cu vederea, dar foarte important. Asigură-te că ai suficientă lumină ca să vezi clar și să poți lua notițe. Verifică toate spoturile luminoase; nu trebuie să fie în spatele tău și să bată spre fața angajatului. Dacă se întâmplă așa, reglează unghiul de incidență; altfel, angajatul va simți că este la un interogatoriu la poliție.

ZGOMOTUL ȘI ÎNTRERUPERILE

Alege o încăpere liniștită, departe de tumultul vieții de birou. Dacă în camera alăturată e o echipă de constructori, nu încerca să acoperi zgomotul țipând; schimbă încăperea. Pune un bilet pe ușă, cu rugămintea să nu fii deranjat și precizează o oră de încheiere a interviului. Închide toate telefoanele mobile și asigură-te că nu ești întrerupt de apeluri telefonice interne.

Anunță secretara că lipsești din birou pentru (circa) o oră și că nu poți fi deranjat decât în cazuri de absolută urgență. Și asigură-te că au înțeles că e vorba de ceva important. Evaluarea membrului echipei tale trebuie să fie pe la începutul listei tale de priorități. Dacă ești întrerupt ca să semnezi ceva sau să ți se pună o întrebare, trimiți un semnal greșit angajatului tău atât de prețios.

Factorii-cheie pe care trebuie să-i iei în considerare la alegerea unui loc sunt:

- **confidențialitate**
- **elemente de distragere a atenției**
- **mobilier și așezarea scaunelor**
- **lumină**
- **liniște și pace.**

Dacă trebuie să rezervi o încăpere specială pentru interviuri, fă-o din vreme. Și asigură-te că ai rezervat-o pentru suficient timp; mai bine să supraestimezi decât să fii dat afară înainte de a termina.

11 Gândește rapid

CINE RĂSPUNDE DE REZERVĂRI?
Află cine răspunde de rezervarea sălilor de ședință și asigură-te că ai câștigat persoana de partea ta. Dacă faci asta cu mult timp înainte, deseori ai prioritate. Dacă ai nevoie repede de o încăpere, sunt mult mai multe șanse să facă tot posibilul să obții una. Nu lăsa pe ultimul minut ca să afli că e în concediu sau plecat din birou toată dimineața.

BCU IAȘI

ARANJAREA SCAUNELOR

Acum ar fi bine să te duci în camera de interviu și să arunci o privire. Vezi cum poate fi modificat aranjamentul scaunelor ca să ofere atmosfera cea mai neoficială și confortabilă.

Pentru o astfel de evaluare, există cinci aranjamente tradiționale ale scaunelor:

Amândoi stați pe scaune joase, la o măsuță pentru cafea. E confortabil, desigur, dar nu și practic. Trebuie să te apleci când iei notițe sau să te ridici tot timpul ca să iei câte un dosar. Iar masa poate fi prea mică.

Stați așezați la capetele opuse ale unei mese de ședință. E bine, pentru că amândoi puteți să vă întindeți hârtiile în față; dar poate că e puțin prea oficial și poate creează impresia de ușoară confruntare.

Stați unul lângă altul la o masă de ședințe. Foarte bine. Neoficial, prietenos și practic. Ideal ar fi ca unul din voi să stea la capătul îngust al mesei, iar celălalt pe latura alăturată. Dacă stați chiar alături e mai greu să menții contactul vizual (*foarte* important); și ai tot timpul senzația că celălalt se uită peste umărul tău. Dacă stați față în față, atmosfera e prea oficială și de confruntare.

Tu stai la un birou, iar angajatul stă în fața ta, de partea cealaltă. Foarte oficial, atmosferă

tensionată, de confruntare. De evitat cu orice preț.

Amândoi stați pe scaune de birou, de aceeași parte a unui birou. Neoficial, dar nu foarte confortabil. Unul din voi își poate rezema un cot de birou, dar celălalt nu are unde să-și pună hârtiile.

Deci ai ales masa de ședință și poziția „unul lângă altul, dar în unghiurile adecvate". Foarte bine.

BĂUTURILE RĂCORITOARE

O ceașcă de cafea sau ceai e întotdeauna binevenită. Sparge gheața și-l ajută pe angajat să intre într-o stare adecvată, de relaxare. Întreabă-l de la început dacă vrea ceva. Asigură-te că ai facilitățile necesare sau trimite pe cineva să facă rost de ele. Nu oferi ceva ce nu poți obține sau pentru care e prea multă bătaie de cap. Nu trebuie să întrerupi evaluarea decât dacă angajatul are nevoie să meargă la toaletă.

BCU IASI/CENTRUL DE RESURSE PENTRU LIBRARI

CURTAREA UNUI CLIENT

Încearcă să creezi aceeași atmosferă ca și cum ai curta un client. Nu e un interogatoriu sau o audiere disciplinară. E o întâlnire de afaceri neoficială, între doi colegi, dintre care unul se întâmplă să aibă o funcție mai mare decât celălalt.

Poți impune aceeași atmosferă ca pentru orice altă întâlnire de afaceri. La urma urmelor chiar asta este. De exemplu, se poate sta numai în cămașă, fără haina de la costum. Nu e nevoie să fii protocolar și managerial. Relaxează-te și simte-te și tu bine. Dacă reușești, probabil că celălalt va face la fel.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pentru data viitoare

Asigură-te că ai rezervat încăperea cu mult timp înainte. Dacă ai o serie de evaluări de făcut, fă o rezervare în bloc, pentru toți. Verifică dacă i-ai anunțat pe toți cei care trebuie să știe că nu vei fi în birou și nu trebuie să fii deranjat. Dacă permiți o întrerupere cât de mică, nu mai poți opri potopul. Dacă așa ai procedat până acum, de acum încolo dă acestei acțiuni prioritatea pe care o merită.

Când ai câteva minute libere, experimentează aranjarea scaunelor până o găsești pe cea potrivită: relaxată, neprotocolară, confortabilă și practică.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITARA

5 Cum să structurezi evaluarea și să stabilești ordinea de zi

Mai ai încă ceva timp până mâine. Te sfătuiesc să te gândești puțin la structura evaluării. Mda, trebuie să-ți stabilești o structură, altfel riști să bâjbâi și să te rătăcești. Structura nu trebuie să fie detaliată, ci doar să aibă un cadru de unde să pornești. La fel și cu ordinea de zi – poate fi lejeră și flexibilă, dar oricum ai nevoie de ea.

Structura îl ajută pe angajat să se orienteze. Iar ție îți oferă o modalitate de a controla discuția și de a te asigura că se acordă timpul și importanța cuvenită tuturor problemelor relevante. Structura face ca lucrurile să meargă înainte.

Ca orice poveste frumoasă, o evaluare trebuie să aibă un început, un cuprins și un sfârșit.

ÎNCEPUTUL

În primele minute, fă ceva ca angajatul să se simtă în largul lui. Oferă-i cafea sau ceai, arată-i unde se poate așeza și unde-și poate pune hârtiile. Apoi câteva minute de conversație ușoară, ca să creezi o atmosferă plăcută și să vă relaxați amân-

BUSINESS LIBRARY

doi. Nu aborda nici un subiect care poate da naștere la controverse. Dacă îl cunoști destul de bine, poți întreba de copii sau cum merge mașina cea nouă. Subiecte ușoare. Subiecte simple. Câteva remarci glumețe.

Ia-o ușor

Poți vorbi numai despre subiecte fără legătură cu serviciul. „Ei, ia spune cum merge noua ta mașină? Pun pariu că zboară ca vântul!"

Sau poți strecura ceva despre muncă, atâta timp cât e vorba de subiecte ușoare și demne de laudă, nimic greu. „Robin, am primit un telefon despre schița ta. Erau foarte mulțumiți, ai făcut o treabă bună."

11 Gândește ingenios

UN OM BINE INFORMAT

Dacă nu știi nimic despre viața personală a angajatului, ar fi bine să afli câte ceva: îi place fotbalul, pictează acuarele, are șase copii, a fost salvamar, a câștigat cândva la loterie. Întreabă pe cineva care lucrează cu el. Bineînțeles, fii discret. Nu trebuie decât să întrebi un alt manager sau pe supervizor: „Ce face Robin în afara serviciului?". Vei avea atunci mutarea de deschidere la evaluare. „Ei, am auzit că ai împărțit odată o cabină de machiaj cu Eric Clapton. Cum a fost?"

Dă un semn că discuția amicală s-a terminat

După șuetă, găsește ocazia de a da un semn că e timpul să treceți la adevăratul subiect al întâlnirii. Știi cum, cam așa ceva: „Ei, și-acum să trecem la treabă". Sau: „Da, aș vrea să văd pozele cu operația ta de hernie, dar acum trebuie să începem evaluarea, bine?".

Explică de ce vă aflați amândoi acolo

Explică-i de ce sunteți acolo amândoi. „Așa cum știi, Robin, e vorba de evaluarea ta anuală/semestrială". Apoi explică ce se va întâmpla. „Motivul acestei întâlniri este să vedem cum merge activitatea ta [atenție, nu el, ci *activitatea* lui]. Și să vedem dacă ai nevoie de ajutor pentru a munci mai bine și mai eficient. Vom discuta despre posibilitățile de instruire și unele planuri pe termen lung." Nu spune: „Vom discuta despre viitorul tău". Asta implică un oarecare dubiu privind siguranța locului său de muncă.

Menționează că vei lua notițe și că poate face la fel dacă vrea. Și că orice planuri de acțiune vor fi stabilite de comun acord, nu îi vei impune nimic.

STABILIREA ORDINII DE ZI

Evaluarea e o întâlnire în doi. Teoretic, tu o conduci. Totuși, e o acțiune comună și trebuie să stabiliți împreună ordinea de zi. Altfel, angajatul

nu se va simți inclus și implicat. Bineînțeles, poți conduce acest proces. Începe așa: „Avem nevoie de o ordine de zi, ca să hotărâm ce puncte vom aborda. M-am gândit că am putea începe cu o trecere în revistă a modului în care îți privești tu slujba. Apoi putem trece la orice probleme specifice care simți că trebuie discutate. După aceea, aș vrea să vorbim puțin despre noile utilaje... cum se integrează și ce probleme ai întâlnit. Trebuie să mai discutăm și despre numărul de salariați și plata orelor suplimentare, care s-au schimbat foarte mult în ultimul timp. Putem vorbi apoi despre orice instruire pe care o consideri necesară. În sfârșit, vom discuta despre planurile pe termen lung. Cum ți se pare?".

De cele mai multe ori, va fi mulțumit să-ți urmeze propunerile, dar se va simți inclus și implicat. Dacă are idei proprii, le poți adăuga la ordinea de zi, atâta vreme cât se încadrează în criteriile adecvate ale evaluării.

După ce ai pus la punct ordinea de zi, poți merge mai departe.

„Bun... acum avem o ordine de zi, destul de generală, dar putem să ne ghidăm după ea, nu-i așa? Mai vrei să adăugăm vreun subiect de discuție?" Poate îți răspunde că vrea să adaugi și problema locurilor de parcare. Evident, pentru el e important, din anumite motive. Așa că acceptă

Tu conduci, totuși e vorba de o întâlnire comună și trebuie să stabiliți împreună ordinea de zi. Altfel, angajatul nu se va simți inclus și implicat.

și pune și asta pe listă. Chiar dacă nu prea face parte din evaluare, e o problemă care-l frământă sau se cere discutată într-o formă sau alta. „Ai dreptate, locurile de parcare. Bine, ce-ai zice să discutăm despre asta după orele suplimentare și înainte de instruire? Îți convine?" Invariabil, va fi de acord.

Bun... ești aproape de sfârșitul începutului. Acum nu mai ai de făcut decît să pui o întrebare deschisă ca să dai startul. „Ia spune, cum crezi că au mers lucrurile în ultimele 12/6 luni?"

E o întrebare deschisă – vezi capitolul următor pentru mai multe informații pe acest subiect. În esență, nu se poate răspunde cu un simplu „da" sau „nu" și astfel invită la discuție.

Bineînțeles, poți urmări punctele din fișa de evaluare și apoi să creezi o ordine de zi. Dar poate părea cam pompos și oficial.

Sau poți folosi fișa postului ca bază pentru ordinea de zi, dar și metoda asta poate părea prea oficială.

ÎNCEPUTUL CUPRINSULUI

Cere-i să-și evalueze performanța de la ultima analiză. Apoi apreciază tu performanța lui de la ultima evaluare până acum. Dacă există o diferență majoră, trebuie să treci direct la cuprinsul evaluării (vezi capitolul următor). Dacă sunteți amândoi de acord, treci la secțiunea următoare.

11 Gândește ingenios

PUNE-TE ÎN PIELEA LUI

Înainte de evaluarea propriu-zisă pune-te în pielea lui, pentru un minut sau două. Imaginează-ți ce presupune munca lui. Poate că și tu ai avut aceeași slujbă cu oarecare timp în urmă. Gândește-te ce tip de probleme pot apărea. Problemele care te afectează pe tine nu sunt aceleași cu cele care-l afectează pe el și modul în care-și desfășoară activitatea. Trebuie să cobori câteva trepte și să-ți imaginezi ce fel de probleme poate întâlni. Fă asta din timp. Astfel vei fi pe aceeași lungime de undă cu el din primul moment în care intră în sala de ședință.

Trebuie să creați o ordine de zi împreună, altfel angajatul nu se va simți inclus și implicat.

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITARĂ

CUPRINSUL

Bun... deci ai aruncat mingea în teren și l-ai făcut să vorbească. Acum poți discuta în detaliu despre instruire, viitor și orice problemă care a mai apărut pe ordinea de zi. Vom vedea multe detalii despre asta în capitolul următor. Asigură-te că nu te abați de la subiect și nu-l lăsa să bată câmpii. Păstrează mereu discuția într-un cadru prietenos. Și nu uita că e vorba de o întâlnire comună – lasă-l să-și spună părerea.

SFÂRȘITUL JOCULUI

După ce ai discutat toate problemele, veți simți amândoi că e timpul să încheiați. Nu are nici un rost să continuați mai mult decât e necesar. Mai devreme, ai dat semnalul începerii discuției propriu-zise; acum e momentul să dai semnalul de final.

Ai putea spune: „Ei, din punctul meu de vedere ne putem opri aici, tu mai ai ceva de adăugat?". Sau: „Am discutat ceva azi, nu glumă! Cred că am acoperit cam tot ce ne-am propus. Ne-am descurcat binișor, ce spui, nu-i așa că a fost un succes?". Ambele fraze sunt un semnal că discuția se apropie de sfârșit. Acest semnal e foarte important. El permite angajatului să mai aducă în discuție orice alt subiect mai dorește. Și trebuie să-i permiți asta, bineînțeles atâta timp cât e vorba de ceva relevant. Iar pe tine te ajută să intri în următoarea fază a evaluării, în mod elegant și eficace.

11 Gândește ingenios

STABILEȘTE CONTACTUL

Când intră în cameră, insistă să-i strângi mâna și oferă-i un scaun. Bineînțeles, ai face asta oricum, dar strângerea de mână trebuie să fie foarte caldă și prietenoasă. O mână poate fi puternică și reconfortantă sau poate da senzația unui pește ud. Nu știi ce impresie lasă strângerea ta de mână? Dă mâna cu un prieten și roagă-l să-ți spună sincer părerea lui. Nimic nu e mai neplăcut decât o mână moale, umedă, fără vlagă, ca un pește ud.

RECAPITULAREA

După ce ai dat semnalul de încheiere trebuie să tragi concluziile. Dacă nu mai sunt alte puncte de discutat. Dacă mai sunt, întâi ocupă-te de ele și apoi dă din nou semnalul. După aceea trage concluziile. Nu trebuie să recapitulezi întreaga evaluare, ci doar punctele de acțiune asupra cărora ați căzut de acord. Ai putea spune: „Cam asta e tot. Altceva? Nu? Bine, atunci te ocupi de îmbunătățirea sistemului de control al creditelor, așa cum am discutat. Iar eu o să mă interesez de cursurile de instruire pentru casieri, de care ai întrebat. Și peste o săptămână mai vorbim să vedem ce-a făcut fiecare".

O astfel de recapitulare e foarte bună, din două motive. Ești sigur că tu – sau angajatul – nu ați uitat nimic. Și garantează că amândoi înțelegeți pe deplin tot ce s-a decis. Poate că angajatul se întoarce și spune: „Ce? Eu trebuie să mă ocup de ac-

tualizarea sistemului? Credeam că a rămas ca Harrison, de la departamentul de cercetare-dezvoltare, să răspundă de asta": Atunci poți clarifica neînțelegerea. Recapitulezi și treci mai departe.

URMĂREȘTE-I REACȚIA

Urmărește cum reacționează angajatul când recapitulezi. Dacă nu e mulțumit de planul de acțiune pe care l-ați convenit, dar nu vrea să spună asta, reacțiile îl vor trăda. Își va dezvălui adevăratele sentimente prin modul în care stă pe scaun, felul în care-și încrucișează brațele sau se uită la tine cu o privire indiferentă. (Vom discuta mult mai mult despre limbajul trupului în capitolul următor.) Dacă observi astfel de semnale, nu lăsa lucrurile așa. Spune: „Nu prea pari fericit că trebuie să te duci la un curs de instruire despre cumpărarea materialelor tipărite... Care-i problema?". Sau: „Credeam că ne-am înțeles c-ar fi bine să te ocupi mai mult de producție și mai puțin de expediții. Și acum mi se pare că eziți să incluzi asta în

11 Gândește ingenios

LUAREA NOTIȚELOR

Dacă-ți iei notițe, ce vei face cu ele?

Mai bine completează formularul de evaluare pe măsură ce discutați. Vei economisi mult timp și efort, necesare pentru transcrierea lor mai târziu și completarea formularului abia atunci. Dacă acționezi în paralel – evaluare și luarea de notițe –, nu vei uita nimic și nu te vei chinui să-ți descifrezi însemnări grăbite.

planul tău de acțiune. Îmi scapă mie ceva?".

După ce ai recapitulat, poți trece mai departe la încheierea efectivă a întâlnirii. Chiar dacă ați mai avut una sau două neînțelegeri pe parcurs, trebuie să terminați într-o notă degajată și prietenoasă. Nu uita:

- **dă semnalul de încheiere**
- **recapitulează**
- **urmărește reacțiile și modifică planul de acțiune dacă e nevoie**
- **recapitulează din nou dacă e necesar**
- **mulțumește-i că a venit**
- **laudă-i contribuția**
- **încheie cu o remarcă glumeață, așa cum ai început.**

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

OBȚINE O SEMNĂTURĂ PE LOC
Unii manageri preferă să dea mai întâi la dactilografiat fișa de evaluare și apoi să o trimită angajatului pentru semnătură. Cel mai bine e să o scrii clar și să-i ceri să semneze la sfârșitul întâlnirii. E încă proaspăt în memorie și economisești timp.

Ar trebui să spui ceva de genul: „A fost o discuție bună. Mi-a plăcut și îți mulțumesc că ai venit. E minunată ideea ta cu inversarea sarcinilor la depozitul din Rotterdam. O să mă ocup cât mai repede de asta. Te descurci foarte bine, ține-o tot așa. A... și urează-i lui Ben noroc la meci. Ține minte ce-ți spun. Puștiul ăsta o să joace într-o zi la Chelsea".

Gata, ai terminat. Nu mai ai decât cinci angajați de evaluat.

Gândește ingenios

PĂSTREZI PERSONALUL – FACI ECONOMII

Dă angajaților tăi ocazia de a discuta despre cum se simt și vorbește-le cât mai mult despre cât de bine se descurcă. Astfel îi motivezi, îi faci să se simtă ocrotiți și îi incluzi în echipă. Au sentimentul de apartenență și nu au motive să plece. Înlocuirea personalului e costisitoare, ia timp și e neproductivă. Evaluările ajută la păstrarea personalului și în cele din urmă se economisesc bani.

Pentru data viitoare

Pregătește-ți din timp o structură care să includă și ordinea de zi. Chiar dacă îi lași angajatului impresia că o creează împreună cu tine. Structura pe care o folosești poate varia în funcție de tipul angajatului. De exemplu, unii colegi mai în vârstă poate preferă o ordine de zi mai oficială, bazată pe fișa postului sau folosind fișa de evaluare.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITARA

6 Ce și cum să spui

Mâine e ziua cea mare și ceasul ticăie imperturbabil. Da, mâine trebuie să faci evaluarea. Ți-ai pregătit angajatul. Tu însuți ești pregătit. Ai stabilit o structură și ai schițat o ordine de zi. Atunci, asta-i tot? Din păcate, nu. Ce vei spune? Cum vei spune? Cum vei determina persoana să se deschidă cu adevărat și să discute sincer și cinstit despre activitatea sa? Ce te faci dacă se închide în sine și nu vrea să spună nimic? Dacă întoarce armele și începe să te critice, pe tine și stilul tău de conducere? Dacă izbucnește în plâns? Dacă e o persoană dificilă? Sau chiar agresivă?

Ei bine, dacă vrei să te descurci eficient și profesional, mai ai câteva lucruri de făcut înainte de a intra în sala de ședință.

N-ai timp să înveți de la zero tehnicile interviului. Prin urmare, acum ai nevoie de câteva îndrumări practice pentru ca evaluarea să meargă șnur. Gândim – și învățăm – în ritmul vieții. Hai să trecem la partea esențială.

CUM SĂ PUI ÎNTREBĂRI

Ai crede că e la mintea cocoșului, nu? Întrebi și gata. Hai să încercăm:

„Cum merge treaba?"

„Bine."

„Ai probleme?"

„Nu."

„Bine, atunci asta-i tot. Mulțumesc că ai venit."

II Gândește ingenios

NOI, NU EU

Vei constata că membrul echipei tale reacționează mult mai bine la evaluare dacă în discuție folosești „noi" în loc de „eu". „Trebuie să analizăm zona asta cu probleme", mai degrabă decât „Eu cred că e o problemă aici". În acest fel, se va simți mult mai implicat; e vorba de o discuție, nu de un proces de punere la punct.

BCU IAȘI CENTRU UNIVERSITY LIBRARY

ÎNTREBĂRI DESCHISE ŞI ÎNTREBĂRI ÎNCHISE

Vezi, pur şi simplu nu merge. Ai pus întrebări *închise* – cele care permit angajatului să răspundă cu unul sau două cuvinte. Şi asta înseamnă că nu se deschide, nu discută, nu intră în spiritul evaluării. De obicei, asta duce la evaluări foarte scurte, fără rezultat, din care nimeni nu are de câştigat, cel mai dezavantajat fiind membrul echipei. Merită să faci un efort pentru el şi să pui întrebări deschise – cele care necesită un răspuns format din mai mult de unu-două cuvinte. Hai să mai încercăm o dată:

„Cum ţi se pare că a mers treaba de la ultima ta evaluare?"

„O, destul de bine, dar am avut probleme cu integrarea noului software."

„Cum adică?"

„Matriţa nu se potrivea cu programele YX4000, aşa cum ni se promisese. Ne ia foarte mult timp să completăm formularele de retur şi asta înseamnă întârzierea expediţiilor. De aici tot felul de probleme. Jackson pur şi simplu urăşte amânările şi a trebuit să lucrez peste program, ceea ce a însemnat..."

Şi aşa mai departe. Vezi diferenţa?

O mică recapitulare:

- **Întrebările închise permit răspunsuri cu unu sau două cuvinte.**
- **Întrebările deschise necesită un răspuns mai pe larg.**

Întrebările închise sunt de genul:

- **Ți-ai atins obiectivele?**
- **Ești mulțumit cu acest aspect al muncii tale?**
- **Ești preocupat de fluctuațiile mari de personal din departamentul tău?**
- **Cât timp ți-a luat să pui lucrurile la punct după incendiu?**

Încearcă acum cu aceste întrebări deschise și vezi dacă răspunsul e diferit:

- **Ce crezi despre obiectivele care ți-au fost stabilite pentru acest an?**
- **Ce aspecte din munca ta îți produc cele mai mari satisfacții?**
- **De ce îți pleacă așa mulți oameni?**
- **Care a fost cea mai mare provocare în punerea lucrurilor la punct după incendiu?**

BCU MONTAL UNIVERSITY LIBRARY

ÎNTOARCEREA ARMELOR

Asta se poate întâmpla la o evaluare: se întorc armele asupra ta și dintr-odată te trezești atacat pentru stilul tău de conducere sau modul cum rezolvi problemele. Fii calm. Rămâi calm. Nu fi defensiv. Privește asta ca pe o oportunitate de a deschide discuția. Roagă angajatul să-ți dea exemple specifice pentru acuzațiile sale. Ascultă și repetă ce-a spus. Dacă a pomenit de asta, înseamnă că e ceva. Căutați o soluție împreună.

DESCHIDEREA UNEI DISCUȚII

Întrebările deschise nu arată doar interesul tău real în răspunsuri; ele oferă și o invitație angajatului de a spune ce are pe suflet și de a se deschide. Întrebările deschise deschid o discuție; întrebările închise o închid.

Exemplu de discuție închisă:

„Cum se descurcă noul tău ucenic?"

„Bine."

Deschisă:

„Ce părere ai despre noul ucenic?"

„Destul de bună, pare dornic să învețe. Aș vrea să facă mai multă practică pe excavator, dar acum pur și simplu nu pot să mă lipsesc de el la operațiunea de încărcat. Mi-ar prinde bine să mai am pe cineva să mă ajute dacă vrem să capete mai multă experiență. Crezi că ar merita să...?"

DISCUȚII ȘI FAPTE

Evident, dacă vrei să afli fapte trebuie să pui întrebări închise. Nu pui întrebări deschise dacă ai nevoie de cifre, date sau procente. Dar adesea o întrebare închisă va avea mai întâi nevoie de o altă întrebare deschisă după ea pentru continuarea discuției:

„Atunci de câți oameni ai nevoie la secția de ambalaj?"

„Șapte."

„De ce așa mulți?"

„Pentru că e nevoie de patru dintre ei pentru ambalarea propriu-zisă; apoi un șofer pentru camion și cel puțin încă doi care să mute paleții din depozite. De fapt, aș avea nevoie de opt, dar nu cred că ne permite bugetul, nu-i așa?"

Și, întrucât ultima lui întrebare e una închisă, poți răspunde liniștit: „Nu".

BCU IAȘI/CENTRU LIBRARY

LIMBAJUL TRUPULUI

Ca să știi când nu primești o reacție pozitivă, nu e nevoie să urmărești gesturile individuale: brațele încrucișate, picioarele încrucișate, fața posomorâtă, capul coborât, umerii căzuți. Fii atent la gesturile grupate. Două sau trei sau mai multe indică un angajat care opune rezistență. Întreabă-l ce-l nemulțumește din discuția avută. Nu lăsa lucrurile așa, sperând că se înveselește. Fii atent că indiferent de limbajul corpului său, inconștient vei fi „oglinda" lui – îl vei imita. E o reacție involuntară și tot ce poți face e să lupți conștient împotriva ei. Asigură-te că limbajul trupului tău e deschis și optimist, altfel intri într-o spirală descendentă.

ALTE TIPURI DE ÎNTREBĂRI

Întrebările deschise și închise nu sunt singurele pe care le poți pune. În funcție de tipul de răspuns pe care-l dorești, trebuie să variezi modul în care pui întrebările. Iar unele tipuri de întrebări trebuie să le eviți cu orice preț, întotdeauna.

Căutare închisă

E situația în care ai nevoie de informații specifice pentru a stabili un punct bine definit, de la care poți conduce apoi discuția.

„Deci câte cópii poți colaționa acum cu mașina cea nouă?"

„O mie cinci sute pe oră, dacă ar funcționa bine."

„Și cum afectează asta timpii de livrare pentru contractul cu Newman?“

Căutare deschisă

Dacă ai nevoie de informații specifice, dar vrei să și deschizi discuția, atunci pui o întrebare de căutare deschisă:

„Și ce s-a mai întâmplat după ce ai dat mașina înapoi și ai lovit câinele directorului general?“

Sau:

„Deci ai oprit mașina și ai întrerupt curentul, dar ce s-a întâmplat cu mâna băiatului?“

Întrebări empatice

Folosește acest tip de întrebări atunci când există o latură emoțională în ceea ce spune angajatul. Ele oferă posibilitatea unei abordări pline de simpatie și compasiune, care poate fi potrivită.

„Și te deranjează atât de mult transferarea ta la departamentul de tipărire încât te gândești să pleci?“

Sau:

„Și cum te-ai simțit când clientul a plecat trântind ușa?“

Adesea, întrebările empatice includ repetarea a ceea ce a spus angajatul. Sau cel puțin repetarea părții cu conținut emoțional. Încearcă să nu interpretezi latura emoțională spunând ceva de genul:

„Nu crezi că reacția ta e puțin cam necugetată? Să pleci pentru că te-ai supărat că ai fost transferat?"

Dacă ai nevoie de informații specifice, dar vrei să și deschizi discuția, atunci pui o întrebare de căutare deschisă.

Sau:

„Cred că-ți dai seama că tu ești de vină că clientul a plecat trântind ușa?"

Dacă apare o astfel de problemă emoțională, există un motiv în spatele ei. Înseamnă că angajatul simte într-adevăr ceva. Întreabă-l despre sentimentele lui. Poate tu crezi că e necugetat – dar păstrează gândul pentru tine. Sentimentele sale sunt reale și trebuie să le iei în serios. Nu-i poți nega dreptul de a avea sentimente. Ai datoria de a-i permite să le exprime.

Gândește rapid

NOTIȚELE

Nimic nu e mai neplăcut decât când cineva notează ce spui. Dacă nu completezi fișa de evaluare și iei notițe, scrie cât mai puțin. Managerii rapizi nu iau notițe, ci scriu direct în fișa de evaluare pe măsura derulării interviului. Ce nu e trecut în fișă înseamnă că nu e nevoie să fie notat. E adevărat că notițele sunt pentru tine, dar nu uita că e un proces comun. Angajatul s-ar putea întreba ce se întâmplă cu acele notițe mai târziu sau ce scrii acolo. Fii deschis și completează formularul pe măsură ce se derulează interviul. Și obține aprobarea angajatului la fiecare categorie.

Întrebări de tipul „ce-ar fi dacă"

Le folosești când ceri angajatului să-și imagineze un scenariu sau să se pună în situația altcuiva. Sau când vrei să-l faci să se gândească la o idee sau o situație nouă. Ele pot fi foarte utile pentru demararea unei discuții sau pentru a determina angajatul să-și revizuiască responsabilitățile.

Aceste întrebări nu trebuie să fie în nici un caz peiorative:

„Ce-ar fi dacă ne-am comporta cu toții așa?"

Sau:

„Ce-ar fi dacă toți ne-am scrie propriile fișe ale postului? N-am face prea multe, nu-i așa?"

Mai curând, încearcă să-l determini să privească lucrurile din altă perspectivă:

„Dacă ai fi fost tu responsabil cu asta în acea zi, ce-ai fi făcut?"

Sau:

„Ce crezi că s-ar fi întâmplat dacă acea comandă ar fi eșuat?"

Nu cauți un țap ispășitor și nu îi spui că ceva a mers prost din cauza lui. Pur și simplu îl faci să vadă consecințele acțiunilor sale sau repercusiunile asupra organizației.

Întrebările de tipul „ce-ar fi dacă" nu trebuie să înceapă exact cu aceste cuvinte. Poți întreba:

BCU IAȘI CARTEA UNIRII POST LIBRARY

- **Ce crezi că....?**
- **Ce-ai face dacă...?**
- **Cum ai fi procedat în situația...?**

Întrebările de tipul „ce-ar fi dacă" trebuie să conțină totuși cuvinte ca: „dacă", „să presupunem că", „imaginează-ți". Asta ca să fii sigur că angajatul înțelege că e vorba de o întrebare ipotetică, nu de ceva ce se poate întâmpla imediat. Nu are nici un rost să spui:

„Dacă ai fi în locul meu, ce-ai face cu un angajat ca tine?"

El nu are experiența necesară ca să răspundă la o asemenea întrebare și s-ar putea simți umilit. Așa că nu încerca asta.

Gândește ingenios

FĂRĂ „DAR"

Dacă lauzi un angajat, niciodată să nu închei cu cuvântul „dar". Nu numai la evaluare, nici în altă situație. Imediat ce faci asta distrugi orice laudă viitoare din start, pentru că știe ce va urma:

„A fost o prezentare foarte bună, dar..."

„Îmi place cum te-ai descurcat cu clientul, dar..."

La fel cu expresiile „totuși", „cu toate astea", „însă" și „deși". O să vezi că, dacă vrei să-ți spui părerea și să-i stimulezi performanța, e mult mai bine să spui: *„poate n-ar strica să te gândești la...".*

Întrebări călăuzitoare

Pot fi utile când vrei să stabilești o ordine de zi sau să formulezi o structură. Îl faci să se simtă implicat, dar de fapt nu-i dai multă libertate de alegere. Dezavantajul este că angajatul s-ar putea simți condus. Poate cădea de acord, dar nu să și *simtă* că e de acord. Mai târziu asta poate duce la resentimente sau regrete.

Întrebările călăuzitoare pot fi utile pentru ordinea de zi, dar nu și pentru planuri de acțiune care cer angajament.

Poți spune:

„Vom discuta întâi fișa postului și apoi problemele specifice; ești de acord?"

Dar nu:

„Pun pariu că regreți că trebuie să faci asta, nu-i așa?"

Poate că e de acord, dar nu simte nici un regret. Iar întrebarea ta retează o ocazie valoroasă de a afla ce simte cu adevărat.

Întrebări de tip „încheiere alternativă"

Cred că știi că aceasta e o tehnică de vânzări foarte utilă. Dar e bună și când vrei să convingi un angajat să fie de acord cu un plan de acțiune. În esență, îi oferi posibilitatea de a alege și el simte că trebuie să meargă pe una din căile pe care i le-ai prezentat. Deșteaptă treabă, nu? Mai mult de-atât: îi dă și sentimentul că deține controlul. E alegerea *lui:*

„Deci la ce secție ai vrea să treci după Crăciun? Tipărire sau design?"

„Vrei să mergi acum la cursul de instruire sau rămâne pe luna viitoare?"

„Crezi că poți rezolva lucrurile cu Sam sau vrei să discut eu cu el?"

„Încheierile alternative" sunt bune când vrei într-adevăr să-l faci să acționeze, dar simți că dacă-l lași singur nu va face nimic. Tactica merge și cu copiii: *„Vrei să te mai dai o dată în leagăn și după aia mergem acasă? Sau vrei să mai faci o tură repede la mașinuțe, înainte de a pleca?".*

Întrebări-mitralieră

Nu folosi această tehnică dacă nu ești polițist sau procuror. Întrebările-mitralieră chiar asta sunt: tirul e atât de rapid încât individul nu mai are nici o șansă de a răspunde la vreuna din ele. Devine confuz și dezorientat. Dar unii manageri încearcă această tehnică la evaluări ca să termine cât mai repede. Inutil. Cred că știi despre ce vorbesc:

„Așadar crezi că te descurci bine? Dar incidentul de producție de săptămâna trecută? Ai uitat de notele alea de livrare, nu-i așa? Ei bine, eu n-am uitat și tot mai aștept un răspuns în legătură cu cursul de instruire... Ce faci, te duci sau nu? Și ai face bine să-mi răspunzi și la problema cu recrutarea personalului... ce facem? Și ce e mai important când ne apucăm

de asta? Hai, ce-aştepţi, ai amuţit?"
Inutil şi nerecomandabil.

FII ATENT LA FORMULAREA ÎNTREBĂRILOR

Formulează-ţi întrebările cu grijă. Nu te grăbi şi gândeşte-te *cum* vei pune întrebările, dar şi *ce* vei întreba. Oricare dintre tehnicile examinate poate fi utilizată într-un mod inadecvat sau benefic. De exemplu, poţi folosi o întrebare de tip „încheiere alternativă" care să declanşeze un răspuns greşit, diferit de ce vrea să spună angajatul:

„Deci crezi că te descurci sau ai nevoie de mai multă instruire?"

Gândeşte ingenios

NU VORBI DE SUS

Poate că angajatul e mult mai tânăr ca tine şi cu mai puţină experienţă. Dar nu-i vorbi de sus. Evită folosirea unui jargon pe care ar putea să nu-l înţeleagă. Evită expresii străine: *„laissez-faire", „Schadenfreude", „sine qua non"*, chestii de genul ăsta. Nu folosi un limbaj managerial sofisticat. Nici acronime de care poate nu ştiu, de tipul CA (Consiliul de Administraţie) sau AC (asigurarea calităţii). Dacă nu înţelege ce vorbeşti, s-ar putea să nu te întrebe de teamă să nu pară needucat sau prost.

BCU IAŞI

Ce șanse are angajatul? Trebuie să spună că se descurcă sau să accepte un program de instruire pe care nu-l dorește sau de care nu are nevoie. Dar dacă nu se descurcă și totuși nu simte nevoia de instruire suplimentară? Poate are nevoie de alt sprijin? Sau dacă crede că se descurcă și totuși ar vrea să mai urmeze un curs de instruire?

E mai bine să întrebi:

„Crezi că te descurci" sau *„Cum crezi că te descurci?"*

Apoi așteaptă un răspuns înainte de a sugera instruire sau orice altceva. Reacția ta depinde de răspunsul lui.

Nu uita să-i lași posibilitatea de a răspunde; nu răspunde tu în locul lui. Încearcă să nu formulezi întrebările în așa fel încât răspunsul să fie conținut implicit în întrebare. De exemplu:

„Bănuiesc că ai reacționat așa pentru că simți că n-ai experiență, nu-i așa?"

E o întrebare călăuzitoare cu efect negativ: îl conduce într-un loc unde probabil nu vrea să ajungă. Mai bine întreabă:

„De ce crezi că ai reacționat așa?"

ASCULTAREA

Ascultarea e o abilitate importantă, pe care trebuie să o învețe orice manager. Sunt sigur că ești foarte bun la asta, altfel nu ai fi un manager atât de capabil.

- **Ești un bun ascultător dacă îi lași angajatului ceva timp înainte de a vorbi. Nu trebuie să te repezi să rupi tăcerea.**
- **Ești un bun ascultător dacă îi permiți să răspundă integral la fiecare întrebare, fără să-l întrerupi.**
- **Ești un bun ascultător dacă nu iei notițe în timp ce asculți.**

II Gândește rapid

SUGESTII, NU PROPUNERI

Dacă vrei să obții acordul lui repede și fără probleme, încearcă să sugerezi, nu să propui. O sugestie începe cu cuvintele *„ce-ar fi să...?"*. O propunere începe cu *„cred că ar trebui să...."*.

Sugestiile sunt acceptate ușor și rapid. Propunerile sunt într-un fel impuse și poți întâmpina rezistență. Asta încetinește procesul.

BCU IAȘI CENTRALĂ UNIVERSITARĂ

Eşti un bun ascultător dacă foloseşti expresiile potrivite pentru a încuraja angajatul să continue: „continuă", „da", „te ascult", „nu te grăbi", „spune-mi cu cuvintele tale", „nu-i nici o grabă", „bun" şi aşa mai departe. Chiar şi un simplu „ihî" îl va încuraja să continue şi va dovedi că n-ai adormit.

Ei, cred că am cam epuizat pe scurt subiectul „întrebări". E o problemă pe care o poţi studia ani de zile. Dar cred că tot ce-ţi trebuie acum e cel mai rapid ghid pentru a te descurca la evaluarea de mâine. Sau ai nevoie de un curs de instruire?

11 Gândeşte ingenios

ABILITĂŢI DE ASCULTARE

Dacă vrei să arăţi că asculţi şi eşti atent la ce spune angajatul, caută să-ţi arăţi interesul: apleacă-ţi capul uşor înainte şi într-o parte, ca şi cum ai asculta foarte atent.

Pune întrebări ca să arăţi că asculţi.

Repetă ceea ce tocmai ţi s-a spus: *„Dacă am înţeles bine, vrei să... ".*

Adu discuţia la loc pe făgaşul ei; asta arată într-adevăr că eşti atent.

Pentru data viitoare

Asigură-te din timp că te-ai gândit ce întrebări vrei să pui și cum le vei pune.

Ești un bun ascultător dacă folosești expresiile potrivite pentru a încuraja angajatul să continue.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

7 Critica de tip constructiv

Cu toţii avem nevoie de asta. Dar putem s-o acceptăm cu toţii? Şi putem să o facem altora? Mulţi manageri nu se simt deloc confortabil la evaluări, fiindcă nu le place să-şi critice oamenii. Totuşi, dacă nu iei taurul de coarne, cum s-ar spune, vei avea mai multe probleme decât dacă critici în mod constructiv.

DEZVOLTAREA ECHIPEI TALE

Mulţi manageri nu îi critică pe acei membri ai echipei pe care-i ştiu ca fiind „dificili". Şi, bineînţeles, dacă ştiu că un angajat e mai tolerant poate îl critică mai mult decât e nevoie. Rezultatul e următorul: cel care are nevoie cel mai puţin e criticat cel mai tare; iar cel care are cel mai mult nevoie de critică scapă cel mai ieftin. Foarte nedrept. Şi totul numai pentru că managerul se simte intimidat sau se teme de procesul criticii constructive corecte.

Iar o etapă de critică de tip constructiv, corectă e vitală pentru dezvoltarea echipei tale. Cum te aştepţi altfel să progreseze? E dreptul managerului să critice. Fără critică, activitatea slabă se perpetuează şi orice oportunitate de a o îmbunătăţi e înăbuşită din faşă. E bine să critici la o evaluare. Echipa ta se aşteaptă la aşa ceva.

CÂND SĂ CRITICI

Cel mai bine e să critici atunci când e cea mai mare nevoie: imediat. Bineînţeles, aici ne interesează critica la o evaluare. Dar regulile unei bune critici constructive se aplică oricum în orice situaţie. Dacă vei cumula criticile aşteptând evaluarea, cumulezi şi necazurile. Mulţi manageri procedează aşa, dar e o practică dăunătoare. Mai bine să critici imediat ce ai depistat ceva ce trebuie corectat. De asemenea, critica vine adesea ca un şoc pentru angajat. Nu şi-a dat seama că ce face e greşit sau nu e conform cu procedurile companiei sau pur şi simplu e o prostie.

CRITICA ACUMULATĂ

Ţine minte ce-am spus mai devreme: fără surprize la evaluare. Deci nu poţi pur şi simplu să întorci foaia la evaluare şi să vii cu o listă de greşeli pe care începi să le critici. Nu merge. Trebuia să te ocupi de lucrurile astea la timpul potrivit. Nu să le strângi aşa cum îşi adună veverita alune. Cum te-ai simţi dacă şeful tău ţi-ar face aşa ceva?

ACUMULAREA RESENTIMENTELOR

O altă problemă cu adunarea criticilor e că acumulezi și resentimente. Dacă angajatul face ceva greșit și nu iei imediat măsuri corective, sunt șanse ca până la evaluare să mai greșească de 20 de ori. Și cum reacționează nervii tăi? Probabil că la momentul evaluării vei constata că tot resentimentul dă în clocot și atunci miroase a necaz de la o poștă.

11 Gândește ingenios

CRITICA-SANDVIȘ

Mulți manageri folosesc metoda criticii-sandviș. Nu e bună. Asta înseamnă că intercalează o critică între două laude. Așa speră că vor face critica mai ușor de suportat. Nu e deloc așa. Nu face decât să dăuneze laudei. Mai bine fii curajos și vorbește deschis despre asta. Termină cu toată critica și apoi pune două „glazuri" de laudă. E mult mai gustos așa.

Critică + acumulare = resentiment
Resentiment + evaluare = neplăceri

Critica înseamnă corectarea unei greșeli. Asta-i tot. Ea nu înseamnă:

- **să cauți nod în papură**
- **să te plângi**
- **să găsești deliberat greșeli**
- **să domini**
- **să cauți necazul cu lumânarea**
- **să bombăni**
- **să fii chițibușar**
- **să fii pretențios**
- **să exagerezi**
- **să-ți arăți dezaprobarea**
- **să fii agitat.**

Critica înseamnă corectarea unei greșeli. Trebuie să o faci în mod agreabil, politicos, cu tact și calm. Depistezi o greșeală și o corectezi. Dacă aceeași greșeală se repetă, trebuie să te gândești la reinstruire. Dacă erorile continuă, poate fi vorba de o problemă disciplinară și asta nu înseamnă critică. Critică e ceea ce faci pentru a corecta doar o greșeală o dată. Nu e bine să-ți chemi un om la evaluare și să lansezi o listă de lucruri care trebuie corectate, dacă nu i-ai spus nimic până atunci. *Fără surprize.*

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

NU TE AȘTEPTA LA PERFECȚIUNE DINTR-O DATĂ
Nici măcar că se va ajunge acolo în cele din urmă. Dacă un membru el echipei tale greșește în multe probleme, nu-l poți aduce pe calea cea dreaptă cu toate odată. E mai bine să te concentrezi mai întâi pe una sau două probleme-cheie. Rezolvă-le și apoi ocupă-te de alte două. Nimeni nu poate accepta critică la infinit. Dă-i puțin câte puțin și nu te grăbi. Vrei să dezvolți un membru al echipei în mod productiv. Nu aștepta miracole peste noapte. Investește timp și lucrează în etape.

CRITICA ȘI LAUDA

Am înțeles că prin critică vrem să corectăm o greșeală. Dar ce facem când nu e nimic de corectat? Sigur, lăudăm. Critica și lauda trebuie să meargă mână în mână. E datoria ta să observi când o sarcină e bine îndeplinită și să lauzi persoana respectivă. Dar tot datoria ta e să observi – și să corectezi – orice greșeală care apare. Un manager inteligent nu împarte numai laude; el își obișnuiește oamenii să fie criticați, astfel încât ei se așteaptă la un tratament corect. Dacă greșesc, știu că li se va spune și vor fi corectați. Și, bineînțeles, dacă fac ceva bine așteaptă ca managerul să observe și să-i laude.

CE ROST ARE EVALUAREA?

Dacă nu poți acumula critica pentru evaluare, te-ai putea întreba ce rost are evaluarea. Simplu. E o analiză a progresului. Nu e o ședință de corecție, unde treci în revistă lucrurile vechi și încerci să pui totul în ordine. E o ocazie de a analiza de ce lucrurile n-au mers bine de la început. E o șansă pentru amândoi să discutați ce are el nevoie pentru a fi sigur că nu mai apar și alte greșeli în viitor: sprijin, instruire, încurajare, motivare. În mod cert, nu e o oră de bombăneală, în care critici aspru personalul pentru toate erorile din trecut.

11 Gândește ingenios

SITUAȚIA CÂȘTIG-CÂȘTIG

Nu lăsa angajatul să plece de la evaluare cu impresia că a fost ceva unilateral. Trebuie să faci și concesii, să mai cedezi un pic. Dacă vrei să-l trimiți la un curs de instruire și nu pare încântat, îi poți oferi ceva în schimb: *„Uite ce e... du-te la cursul ăsta și vorbesc cu Andy să se ocupe de lucrările tale cât ești plecat, ca să n-ai mult de recuperat".* Sau: *„Lucrează peste program acum când avem nevoie și-ți promit câteva zile libere luna viitoare, când dorești."* Cam așa ceva. Astfel, amândoi veți simți că ați obținut un rezultat.

BCU IASI

CRITICA DE TIP CONSTRUCTIV

Dacă trebuie să critici pe un angajat – la momentul incidentului – atunci fă-o în mod constructiv. Asta înseamnă să-i arăți greșeala și apoi să-i oferi căi și mijloace de a face acel lucru mai bine. De a-l face cum trebuie și de a-l face din nou, dacă e nevoie. Critica de tip constructiv este cum arată numele: constructivă. E inutil să arăți o greșeală dacă nu oferi și o alternativă. Obiectivul criticii trebuie să fie întotdeauna îmbunătățirea performanței și crearea unor relații de muncă mai bune. Dacă nu-ți îndrepți critica spre acest țel, nu mai e critică, ci una din cele enumerate mai devreme.

CRITICA BAZATĂ PE FAPTE

Se întâmplă mult prea des ca un manager să facă pur și simplu o criză de nervi când lucrurile nu merg cum trebuie. Din fericire, acest stil managerial – mai degrabă pitoresc și demodat – se întâlnește din ce în ce mai rar. Dar mai sunt încă unii care-l practică. Orice critică trebuie să se bazeze pe fapte. Află:

- **cine a greșit**
- **de ce a greșit**
- **ce credea că face**
- **ce credea că trebuie să facă**
- **cine răspundea de problemă**

- **ce se poate face acum**
- **ce-i de făcut ca să nu se mai întâmple.**

Același lucru e valabil pentru evaluare. Nu e bine să discuți ceva cu un membru al echipei dacă nu ești absolut sigur pe fapte:

„În fișa postului scrie că tu răspunzi de producția broșurilor pentru expoziția anuală, dar nu avem nici o broșură pentru anul trecut. Ce se întâmplă?"

„Păi anul trecut expoziția a fost anulată, deci n-a fost nevoie de broșuri."

„A, da?"

Nu-i așa că te-ai făcut de râs?

11 Gândește ingenios

OFERĂ O ALTERNATIVĂ

Nu critica dacă nu te poți gândi chiar tu la un mod mai bun de-a face lucrurile. Nu prea are rost să-i spui angajatului: „Prezentarea ta nu prea a avut efect, pentru că retroproiectorul s-a oprit de două ori în momentele esențiale". Amândoi știți că aparatul e defect și n-ai nici un plan să-l înlocuiești. Trebuie să oferi o alternativă pentru a face lucrurile mai bine. Astfel riști ca membrul echipei să-ți riposteze: *„Bun... și ce trebuie să fac acum?"*. La replica asta rămâi fără cuvinte și nu poți decât să murmuri ceva și să schimbi vorba. Înainte de a spune ceva, fii pregătit.

Fii sigur pe fapte – și adună dovezi

Întotdeauna fii sigur pe fapte când faci evaluarea și ori de câte ori trebuie să critici un om. S-ar putea să fii provocat, așa că e mai bine să fii sigur pe tine. Asta înseamnă să ai dovezi. Nu trebuie să spionezi sau să faci pe detectivul. Nu înseamnă să aduni un dosar cu dovezi despre angajați, ca la poliție. Trebuie doar ca dovezile să fie precise și să cunoști detalii despre greșeală. Trebuie să ai informațiile de genul: când, cum, unde. Altfel se întâmplă așa:

„A... Robin... vreau să discutăm despre toate întârzierile tale. Trebuie să rezolvăm asta într-un fel, nu crezi?"

„Ce întârzieri?"

„Păi ai întârziat destul de des în ultimul timp."

„Când am întârziat? Spuneți-mi o singură zi când am venit târziu."

„Păi... ăăă... sunt convins că ai întârziat."

„Ei bine, vă înșelați."

„Bine, bine... du-te."

E mult mai bine să cunoști faptele:

„A... Robin... văd că ai întârziat săptămâna trecută luni și marți, apoi din nou săptămâna asta, miercuri și joi. Cum rezolvăm asta?"

Deci trebuie să ai faptele la îndemână și să strângi dovezi. Dar înainte de a vorbi cu membrul echipei trebuie să mai faci ceva:

- **verifică dovezile**
- **confirmă faptele.**

Coroborează și discută

Niciodată nu critica înainte de a verifica faptele. Vorbește cu alt membru al echipei și vezi dacă nu ai fost pus pe o pistă greșită. Se întâmplă; trebuie să te protejezi de posibile învinuiri ulterioare, iar pe angajat de acuzații false. Nu lansa un atac critic. Întotdeauna întreabă mai întâi:

„Sam... deci ai pierdut contractul Madison. Sunt nemulțumit și trebuie să luăm măsuri severe ca așa ceva să nu se mai întâmple."

Nu, nu, nu. Mai bine încearcă așa:

„Sam, ce se întâmplă cu contractul Madison?"

„A... contractul Madison a fost oprit, dar acum se semnează unul nou, mult mai favorabil pentru noi."

„Foarte bine, Sam."

Bineînțeles, se putea întâmpla ca lucrurile să nu fie atât de simple:

„Sam, ce se întâmplă cu contractul Madison?"

„A... cred că l-am ratat."

„Vrei să-mi explici ce s-a petrecut?"

„Păi am crezut că e bine să forțez nota, dar se pare că am exagerat. Lui Madison nu i-a convenit că l-am făcut hârciog zgârcit și a plecat. Îmi pare rău."

„Atunci hai să vedem unde ai greșit și apoi să găsim soluții ca să fim siguri că așa ceva nu se întâmplă. E bine așa?"
„Mulțumesc."

COALA ALBĂ DE HÂRTIE

Înainte de orice evaluare, mintea ta trebuie să fie ca o coală albă de hârtie. Dacă ai avut ceva de criticat în perioada dintre evaluări, problema e deja perimată. Deja a fost rezolvată, dacă nu e vorba de ceva care se repetă. Și atunci știi ce să faci: reinstruire sau măsuri disciplinare. După ce ai criticat pe un membru al echipei și acesta și-a corectat greșeala în mod satisfăcător, treci mai departe, spre problema următoare. Nici măcar nu merită să mai aduci vorba de ea la evaluare dacă a fost rezolvată cu succes. Nimic nu e mai neplăcut pentru un angajat decât să i se pună pe tapet la evaluare toate greșelile minore. Mortul a fost îngropat, ce rost mai are să dezgropi oasele. Îți bați gura de pomană.

TOT ACUM: DISCUȚIA DESPRE SITUAȚII PROBLEMATICE

Evaluarea e o șansă de a discuta cum s-a descurcat angajatul în activitatea sa. Dacă nu-l critici nu înseamnă că nu poți pomeni de zonele cu probleme; dar ele trebuie discutate. O discuție e cu totul altceva decât o critică. La început îi întrebi cum văd lucrurile. Apoi poate subliniezi că în organizație e loc de mai mult sau mai bine. Apoi

formulezi un plan de acțiune. Nu critici pe membrul echipei. Nu uita, analizezi activitatea și cât de bine e executată. Critica e o problemă personală. O evaluare e o analiză obiectivă.

FII LA OBIECT

Dacă folosești abordarea corectă, e ușor să aduci în discuție zonele cu probleme la o evaluare. Nu e critică, ci o șansă oferită membrului echipei de a se concentra pe lucruri specifice care se cer îmbunătățite:

„Deci ce părere ai despre noua mașină ZX4000?"

„Destul de bună, deși nu e la fel de fiabilă ca vechea ZX3000."

„De ce crezi asta?"

„Păi are tendința să recalibreze automat rolele de oțel după ce le-am setat manual."

„Dar nu spune în manual că trebuie să fie setate automat?"

„Așa spune?"

„Verifică și tu, eu așa știu. Din experiența mea, ZX400 e neîntrecută la capitolul fiabilitate. Numai că trebuie să respecți întocmai instrucțiunile. E mult mai complexă decât ZX3000 și nu poți presupune că sistemul de operare e același."

„A, eu credeam că e identic."

„Nici vorbă. Crezi că te-ar ajuta un curs scurt de reîmprospătare a cunoștințelor?"

„Ba bine că nu. Mi-ar fi foarte folositor."

Acum știi că are nevoie de oarecare reinstruire. Știai că nu citise manualul cu atenție. De fapt, știai că lenea și comoditatea sunt la mijloc. Dar a fost nevoie să spui asta? L-ai atacat? Ai criticat? Nu. Și totuși ai obținut rezultatul dorit; iar el se simte bine și te vede ca un om săritor și cu un stil managerial mai degrabă prietenos și eficace. Mai mult, ți-ai arătat experiența și acum știe că pe viitor nu mai poate să te ducă cu pluta. Excelent.

PLANURI DE ACȚIUNE COMUNE

Când abordezi zone cu probleme la o evaluare, caută să găsești întotdeauna o soluție comună. Încercarea de a impune o soluție de sus e ineficace și mai curând fără rost. Dacă abordezi problema în acest mod, angajatul pur și simplu nu va reacționa cum trebuie. Dacă obții cooperarea și implicarea sa, sunt mult mai multe șanse să respecte planul de acțiune. La urma urmelor, e copilul amândurora.

FII COREGRAF

Dacă folosești toate tehnicile din această carte ca să-ți determini omul să se deschidă și să discute, creezi o atmosferă relaxată și neprotocolară. Și uneori poate deveni prea relaxată și prea neoficială. Discuția se poate transforma într-o șuetă generală despre vrute și nevrute. Trebuie să fii conștient de rolul tău de coregraf; dirijează dansul și ai grijă ca toți să păstreze ritmul, inclusiv tu. Chiar și managerii pot fi distrași. Te afli aici ca să participi; dar în același timp ești managerul și deții controlul deplin. Orice divergență trebuie să fie stopată rapid și politicos: „Grozav, Robin, nu bănuiam că știi atât de multe despre porțelanurile din secolul XIX. Dar acum trebuie să mergem mai departe cu ordinea de zi. Hai să ne întoarcem la evaluare, de acord?".

De ce un plan de acțiune?

Chiar și oamenii cei mai străluciți au nevoie de planuri care să-i provoace, să le îmbunătățească aptitudinile și să-i instruiască suplimentar. Un plan de acțiune e întotdeauna binevenit, pentru că oferă un rezultat atât pentru tine, cât și pentru membrul echipei. Îi dă ocazia să se raporteze la colegii săi și are sentimentul că a realizat ceva concret. Un plan de acțiune poate fi doar o simplă notă pentru a urmări o comandă sau a telefona unui furnizor și a urmări rezolvarea problemelor. De exemplu, o analiză peste patru săptămâni pentru a verifica dacă mai sunt probleme cu ZX4000.

Poate fi un curs de instruire; un curs de reîmprospătare a cunoștințelor; o nouă responsabilitate; transferul în alt departament; mai multe sarcini; mai puține sarcini; un proiect nou; lucrul cu noua tehnologie. Poate chiar îndrumare pentru o promovare.

E corect să oferi membrilor echipei tale tot ajutorul de care au nevoie pentru a-și îndeplini rolul folosindu-și capacitățile la maximum. La urma urmelor, tu ești ajutat foarte mult. Doar ai această carte.

RECAPITULEAZĂ

Asigură-te că recapitulezi tot ce ai discutat și că amândoi ați căzut de acord asupra planului de acțiune. Dacă vrei să semneze fișa de evaluare, pune-l acum să o facă. Apoi tot ce mai ai de făcut e să închei într-o notă optimistă. Mulțumește-i că a venit. Strânge-i mâna și deschide-i ușa. Mulțumește-i din nou și spune o chestie nostimă, similară cu cea cu care l-ai întâmpinat: *„Și nu uita să-i spui lui Ben succes din partea mea“*. Sau: *„Ține-mă și pe mine la curent cum merge cu bungee jumping-ul“*. Cam așa ceva. Apoi pleacă. Iei cu tine tot ce ai adus în sala de ședință și te duci să bei o binemeritată cană de cafea. Ai făcut treabă bună.

CUM ABORDEZI PERSOANELE DIFICILE

Oricât de mult te-ai strădui și oricât de bun ai fi în munca ta, uneori dai de persoane dificile la interviu. Sunt cei care parcă țin morțiș să te provoace cât mai mult. Orice-ar fi, nu mușca momeala. Numără până la zece (fără să-ți ții respirația, bineînțeles); practică o tehnică simplă de relaxare, cum ar fi respirația profundă; părăsește încăperea pentru un moment sau două, dacă lucrurile se încing prea mult. Și dacă se ajunge la răul cel mai rău, ai tot dreptul să anulezi evaluarea și să o reprogramezi. Dar încearcă să privești oamenii de acest gen ca o provocare, nu ca o dificultate. În acest fel, te vei gândi la căi și mijloace de a trata cu ei în mod eficace și productiv, fără să te enervezi.

URMĂREȘTE PROBLEMA

Dacă ați căzut de acord asupra unui plan de acțiune, asigură-te că îl respectați amândoi. Nu aștepta numai de la el să obțină rezultate. Trebuie să-l urmărești. Trebuie să faci în așa fel încât să știe că ești mânat de cele mai bune interese; că ești pregătit să îți amintești planul de acțiune și să te implici în realizarea lui tot atât de mult ca și el. Trebuie să faci ce-ai spus că vei face. Așadar, dacă ai promis să te uiți pe manualele de instruire, nu uita să o faci. Dacă ai spus că vei încerca să-i obții un transfer la sucursala din Ipswich, ocupă-te de asta.

Stabilește termene pentru lucrurile care trebuie făcute sau o formă oarecare de monitorizare a rezultatelor. Astfel, îți poți face niște însemnări în agendă când te întorci în birou și poți urmări situația.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pentru data viitoare

Gândește-te cu mult timp înainte ce vei spune și cum vei spune.

Asigură-te că orice greșeală comisă a fost criticată la momentul potrivit, nu lăsată pentru evaluare.

Pune întrebări deschise și închise și analizează reacțiile primite.

Gândește-te din timp la soluții pentru toate zonele cu probleme care trebuie discutate. Astfel, nu riști să fii prins pe picior greșit când te întreabă ce trebuie să facă pentru a rezolva o problemă.

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Evaluarea într-o oră

Dacă ești într-adevăr strâns cu ușa și nu ai decât o oră la dispoziție ca să te pregătești, trebuie să gândești și să acționezi foarte rapid. Asta înseamnă pregătirea pentru evaluare în ritmul vieții. Și e vorba de pregătire într-o oră, nu de evaluare într-o oră. Evaluarea nu are limită de timp.

- **Probabil că n-ai timp să verifici fișa postului (vezi paginile 27-29). Măcar asigură-te că încă se ocupă cu același lucru și nu a fost transferat la alt departament sau chiar promovat.**

- **Dacă a completat și a înapoiat formularul de pregătire a evaluării (vezi pag. 21-22), citește-l acum, repede. Folosește un marker ca să evidențiezi tot ce crezi că ar trebui discutat sau aprofundat în mod special.**

- **Asigură-te că ai primit dosarul de personal. Poate n-ai timp să-l citești acum în amănunt, dar măcar frunzărește-l ca să știi cu cine vorbești.**

- **Ia un bloc-notes și fișa de evaluare pe care o vei completa din mers (vezi pag. 31-32). Schițează repede o ordine de zi, în linii mari. Ai noroc că ordinea de zi trebuie să fie un proces comun. Acum nu faci decât**

să-i dai o formă de bază – detaliile le puteți pune amândoi la evaluare.

- Nu ai timp să citești secțiunile din carte despre cum pui întrebări sau despre critica de tip constructiv. De data asta va trebui să te descurci. Dar până la evaluarea viitoare asigură-te că ai citit totul.

- Să sperăm că sala de ședințe nu a fost rezervată de altcineva și că nu vei fi nevoit să pierzi o parte din prețioasa ta oră ca să găsești altă încăpere. N-ai timp să citești secțiunea despre aranjarea sălii de ședințe. Așa că fă tot posibilul să-l primești într-o manieră prietenoasă și invită-l să ia loc. Încearcă să te așezi la un unghi drept față de el, nu față în față, ceea ce pare puțin cam prea oficial.

- Asigură-te că ai pus un bilet pe ușă, rugând să nu fii întrerupt. E un moment important pentru membrul echipei.

- În timpul evaluării, ți se poate pune o anumită întrebare la care nu știi să răspunzi (fiindcă nu te-ai pregătit suficient de bine sau nu ți-ai „făcut temele"). Recunoaște. E mai bine să spui: „Acum nu știu prea multe despre programul ăsta de instruire, dar mâine îți voi da toate detaliile".

Gata, timpul a expirat. Noroc!

Evaluarea în zece minute

În nici un caz.

E nedrept față de omul tău să faci o evaluare de mântuială. Dacă într-adevăr nu-ți poți face mai mult timp, dă un telefon și cere-ți scuze. Stabilește altă zi pentru evaluare, în cursul săptămânii următoare. Iar data viitoare asigură-te că-ți rezervi timp suficient pentru pregătire. Nu numai că e corect față de angajat și îl face să se simtă prețuit, dar și ție îți va fi mult mai ușor.

S318/03

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

20.000 lei

Autorul

Richard Templar este manager în domeniul afacerilor, având peste 30 de ani de experiență. În prezent lucrează ca scriitor *freelance* și consultant în afaceri. A condus cele mai diverse afaceri: cazinouri, agenții de turism, supermarketuri, un restaurant și un sindicat universitar studențesc.

Editorul colecției

Ros Jay este scriitoare *freelance* și asociat principal la Institute of Direct Marketing. Este autoarea a numeroase cărți de succes printre care *Build a Great Team* și *How To Write Proposals and Reports* (colecția *Smarter Solutions* – Prentice Hall).

BCU IASI/CENTRAL LIBRARY

DEOARECE VIAȚA ESTE PREA SCURTĂ...

Trebuie să ții un interviu de evaluare
Ești contra cronometru
Îți trebuie **Gândire rapidă**

MUNCEȘTE ÎN RITMUL VIEȚII

ISBN 973-8154-32-4

www.rs.ro